

334 (075.8)

А45

2

А. Н. Алейников

Предпринимательская Деятельность

учебно-практическое
пособие

КАНТРОЛЬНИ
ЭКЗЕМПЛЯР



МОСКВА ООО «НОВОЕ ЗНАНИЕ» 2003

Библиотека № 9430
ИЗДАТЕЛЬСТВО

- 34 (5)

УДК 338.22(075.8)
ББК 65.012.1я73
А45

Алейников А.Н.
А45 Предпринимательская деятельность: Учеб.-практ. пособие/
А.Н. Алейников. — М.: Новое знание, 2003. — 304 с.
ISBN 5-94735-013-0.

Доступно изложены основные вопросы теории и практики предпринимательской деятельности. Раскрыты особенности функционирования предпринимательских структур различных организационно-правовых форм. Даны практические рекомендации по организации и повышению эффективности собственного дела. Особое внимание уделено управлению финансами и обеспечению выполнения финансового плана предприятия.

Книга включает методики экономических расчетов, полезные советы, стандартные ситуации, знание которых позволит быстрее добиться успеха в бизнесе.

Для студентов экономических специальностей вузов, начинающих предпринимателей, менеджеров и владельцев бизнеса.

УДК 338.22(075.8)
ББК 65.012.1я73

ISBN 5-94735-013-0

© Алейников А.Н., 2003
© Оформление. ООО «Новое знание», 2003

Оглавление

Предисловие	5
-------------------	---

Предпринимательство и предприниматель

Социально-экономическая характеристика предпринимательской деятельности	7
Почему люди стремятся стать предпринимателями?	13
Что необходимо для того, чтобы стать предпринимателем?	14
Можно ли обучиться предпринимательству?	19
Основные функции профессии предпринимателя	21
Предприниматель и менеджер	22
Школы и модели в предпринимательстве	29
Типы предпринимателей	33
Ловушки, подстерегающие предпринимателей	37
Неудачи и бизнес	44
Личные и общественные интересы в бизнесе	47
Предприниматель и цель в жизни	50
Этические стандарты и правовое регулирование бизнеса	52
Становление цивилизованного рынка и две волны предпринимательства	61

Организационные основы бизнеса

Основные организационно-правовые формы и виды предпринимательской деятельности	64
Единоличное владение	66
Товарищество	73
Общество	76
Сложные предпринимательские образования	85
Виды и характеристика сложных предпринимательских образований	90
Враждебные поглощения компаний	98

Как начинают бизнес

Выбор карьеры в бизнесе	105
Малый бизнес и его место в предпринимательской деятельности	108
Причины неудач малых фирм	113
Условия и факторы начала бизнеса	115
Способы начать свой бизнес	124
Структура и содержание бизнес-плана для вновь создаваемой фирмы	130
Факторы успешного развития бизнеса	143
Жизненный цикл предприятия и его влияние на бизнес	146
Как организовать управление небольшой фирмой	150
Рекомендации по работе с персоналом	153
Рекламирование и организация продаж	158
Предпринимательская тайна	168
Основные правила заключения деловых сделок	170
Расчеты с поставщиками. Оборотные документы	173
Агентские отношения в бизнесе	174
Учет в малом бизнесе	175
Планирование доходов	177
Прогнозирование и контроль за наличными деньгами	182
Определение розничных цен	191
Безубыточность бизнеса	196
Определение величины начального капитала	200
Взаимодействие с коммерческим банком и бухгалтером-консультантом	204

Управление финансовыми ресурсами предприятия

Финансовая бухгалтерия и ее роль в повышении эффективности бизнеса	211
Финансовая политика и финансовая структура предприятия	217
Структура и содержание финансового плана предприятия	227
Методика разработки финансового плана предприятия	234
Оценка и обоснование финансового плана	253
Обеспечение финансового плана предприятия: расчеты базовых торговых надбавок, ценовых стратегий и ценовых скидок	264
Управление оборотным капиталом	273
Управление инвестициями	279
Контроль за уровнем и величиной прибыли	285
Методы оценки стоимости предприятия	291
Банкротство и его роль в бизнесе	295
Словарь экономических терминов	299
Литература	302

Посвящается

Наталии Леонидовне Алейниковой

Предисловие

Рыночные преобразования, их темпы и успех в значительной степени зависят от решения проблем, которые связаны с развитием предпринимательской деятельности, определяющей в современном мире наиболее важные экономические процессы и тенденции. Превращение предпринимательской деятельности в решающий фактор экономического развития непосредственно зависит от создания условий, которые позволяют в достаточной мере в короткие сроки решительным и инициативным людям, обладающим необходимыми качествами и способностями, стать цивилизованными бизнесменами.

Предлагаемое учебное пособие охватывает вопросы теории и практики становления, развития и повышения эффективности предпринимательской деятельности, которые в целом и составляют стратегию бизнеса и тактику успеха. В книге рассматриваются сущность и особенности предпринимательской деятельности, важнейшие факторы и процессы, определяющие стратегию деятельности современных предпринимателей, простые (базовые) и сложные организационно-правовые формы и виды бизнеса и их роль в повышении эффективности производства и продаж, различные аспекты малого бизнеса, бизнес-планирование.

Значительное место в работе посвящено созданию и функционированию целостной системы планирования и управления финансовыми ресурсами предприятия. В последнем разделе пособия содержатся основные подходы и требования к формированию финансовой политики и определению приемлемой финансовой структуры предприятия, обосновывается содержание и структура финансового плана, на конкретном примере описываются методы и технология его разработки, оценки и обоснова-

ния плановых показателей. Особое внимание в учебном пособии уделено обеспечению выполнения финансового плана, которое включает расчеты базовых торговых надбавок, ценовых стратегий и ценовых скидок в зависимости от количества продаж и стоимости покупки.³

При подготовке учебного пособия использован отечественный и зарубежный опыт предпринимательства, все лучшее, что накопил бизнес за последние десятилетия. В нем содержится множество экономических расчетов, полезных методик, советов и стандартных ситуаций, знание которых позволяет не только выпускникам высших учебных заведений и начинающим предпринимателям, но и опытным бизнесменам быстрее адаптироваться к динамично изменяющимся рыночным условиям и обеспечить наиболее эффективное управление бизнесом на начальной и последующих стадиях предпринимательской деятельности.

Предпринимательство и предприниматель

Социально-экономическая характеристика предпринимательской деятельности

В любом обществе все сферы деятельности тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Но именно экономика определяет динамику, основные условия, уровень жизни общества в целом и каждого его гражданина в отдельности. Составляющая часть экономической истории многих современных государств — это история предпринимателей, чья упорная деятельность на протяжении многих поколений создала основы могущества этих стран и определила их место в мире. Без тяжелого и целеустремленного труда предпринимателей невозможно представить высокий экономический, научно-технический, культурный и интеллектуальный уровень США, Англии, Германии, Франции, Японии и многих других государств. Именно предпринимательство, эффективно организовывая труд людей, умело и экономно используя ресурсы, обеспечивает высокий уровень благосостояния в этих странах.

Согласно принятым во многих развитых странах стандартам, предпринимательство — это вид человеческой деятельности, направленной на организацию и осуществление важных и трудных проектов. Оно ассоциируется с попытками сделать что-то новое или же улучшить что-либо уже существующее. Основная роль в этой деятельности принадлежит предпринимателям, которые сводят вместе деньги, материальные ресурсы, рабочую силу, в результате создают новое дело и управляют им.

Предпринимательство часто отождествляется с понятием *бизнес*. Хотя оба эти понятия тесно связаны, у них все же разный смысл. Слово «бизнес» имеет несколько значений. Это не только предпринимательство, но и какое-либо дело, покупка, коммерче-

ское или производственное предприятие, политика отдельного предпринимателя или целой фирмы. Синонимами слова «бизнес» являются коммерция, торговля, отрасль, фирма, деловая активность. Поэтому бизнесменом можно назвать не только владельца какого-либо дела, но и менеджера, нанятого собственником для управления той или иной сферой бизнеса (производством, маркетингом, финансами и т.д.).

В чем особенность предпринимательской деятельности и ее отличие от других видов человеческой деятельности?

Прежде всего предпринимательство — не просто наличие в собственности предприятия, производящего те или иные продукты или услуги, а обязательно — выгодная *торговля*. Последняя требует не только определенных знаний и навыков, но и поиска и участия в ней равноправных партнеров. Предпринимательство невозможно без торговли.

Торговля — это особая сфера деятельности людей, обладающих не столько специфическим складом ума, сколько особым талантом — успешно торговать: не просто заключать сделки, покупать и продавать, а обеспечивать получение прибыли, достаточной для нормального развития предприятия. Если нет прибыли, то в конечном счете не будет и бизнеса.

Талантом торговать обладают далеко не все. Можно быть высокообразованным человеком, обладающим острым аналитическим умом, квалифицированным специалистом в области техники, управления производством, экономикой, но это ни в коем случае не свидетельствует о наличии способностей к предпринимательской деятельности, способности делать деньги. Всегда необходимо помнить, что богатство создается в сфере обращения, а не в сфере производства, где выпускается продукт, который без успешной торговли может принести только «головную боль». Богатство — это не деньги, а способность делать деньги.

Предпринимательство всегда отождествляется с *деньгами*. Во-первых, деньги одна из основных причин, побуждающих людей заниматься предпринимательской деятельностью. Во-вторых, деньги в бизнесе являются основным инструментом деятельности, выполняя роль «фишек» в предпринимательской игре. Поэтому не бывает предпринимательства без любви к деньгам, но эта любовь особенная, она основана на глубоком знании законов

денежного обращения и умении обеспечивать устойчивое превышение поступления денег над их расходами.

Предпринимательская деятельность связана с постоянными затратами, без этого невозможно обеспечить эффективное функционирование бизнеса. При этом расходы всегда предшествуют поступлению денег от реализации продуктов и услуг, между ними находится определенный временной период (лаг), который может быть большим или меньшим в зависимости от масштабов и специфики деятельности. Тот, кто с большим трудом расстается с деньгами и отдает предпочтение накопительству, никогда в бизнесе не будет преуспевать. Чем больше мы хотим заработать, тем больше нам необходимо тратить, а на это не так просто решиться в условиях, когда конечный результат не гарантирован.

Чтобы делать деньги, необходимо обладать особыми качествами, благодаря которым и достигается приращение капитала. Не все люди могут успешно обуздывать свою природную склонность к расходам и обеспечивать превышение дохода над затратами в условиях большой неопределенности, порождаемой временным лагом и высокой степенью динамичности системы денежного обращения.

Предпринимательство невозможно без *власти*. Власть, согласно классическому определению, заставляет других делать то, без чего они могли бы обойтись, или побуждает их это делать иначе, чем они бы делали сами. Любая предпринимательская структура, независимо от преобладания того или иного стиля управления, представляет собой жесткую иерархическую систему, в которой низшие уровни управления имеют более ограниченную степень свободы и неукоснительно должны выполнять требования более высоких уровней. В противном случае ни одна организация не только не смогла бы достичь своей цели, но и не просуществовала бы на рынке достаточно продолжительное время.

Власть в бизнесе рассматривают в качестве неизбежных спутников профессии «предприниматель», но, как свидетельствует многовековой опыт, с ней нужно быть очень осторожным, особенно тем, для кого она сама по себе притягательна. Кто же ею разумно распоряжается, тот всегда процветает. Предпринимательство — это сфера деятельности людей, которые не только стремятся к власти, но и могут ею успешно пользоваться, обеспечивая процветание себе и другим.

Предпринимательство неотрывно связано с понятием *свобода*. Только тот, кто по своей сущности является независимым человеком и стремится все свои проблемы решать самостоятельно, выбирает своей профессией предпринимательскую деятельность. Тому, кто комфортнее чувствует себя под началом других, кому больше нравится подчиняться и выполнять четко определенные функциональные обязанности, не рекомендуется открывать собственный бизнес, так как это не только может принести разочарование, но и чревато значительными моральными и материальными потерями.

Свобода — это обязательное условие предпринимательской деятельности и ее привилегия. Свободным человеком в бизнесе считается тот, кто добровольно берет на себя смелость принимать ответственные решения, кто сам волен поступать так, как считает нужным. Если же кто-то смиряется с потерей свободы, т.е. после неудачи в бизнесе может легко согласиться стать наемным работником, это значит, что у него нет характера предпринимателя. Выдающийся бизнесмен Франсуа Мишлен как-то сказал, что вы становитесь предпринимателем, когда отказываетесь быть служащим.

Предпринимательство относится к тем сферам человеческой деятельности, основу которых составляет *творчество*. Во-первых, оно предоставляет право заниматься тем видом деятельности, который больше всего нравится предпринимателю и в наибольшей степени соответствует его природным склонностям и предпочтениям. Во-вторых, предпринимательство непосредственно связано с проектированием будущей деятельности и воплощением разработанных проектов в жизнь, а это является прерогативой творческих личностей, наделенных богатым воображением и аналитическими способностями.

Предпринимательство — это также *положение в обществе* и большие возможности для того, чтобы оставить свой «след» на земле. На обычную карьеру в любой другой области человеческой деятельности можно потратить всю жизнь. Достигнув же успеха в бизнесе, сразу попадаешь в элиту общества, получаешь доступ к новым источникам информации и имеешь возможность непосредственно влиять на те или иные процессы в экономике, политике, искусстве, науке. Те, кто имеют свой бизнес, всегда, даже в самые трудные времена, находятся в лучшем положении, чем другие.

Не менее важной отличительной чертой предпринимательства является *здоровый смысл*. Как известно, большинство людей склонны отрываться от реальности и, планируя свое будущее, в основном руководствоваться не рассудком, а чувствами, эмоциями и поэтому не всегда поступать рационально. Кроме того, победе здравого смысла мешает и неодолимая тяга человека ко всякого рода усложнениям. В бизнесе достигают успеха только те, кто может объективно оценить положение дел, каким бы безнадежным оно ни казалось, и поступить так, как этого требует реальная ситуация, а не строить «воздушные замки». Поэтому тот, кто решил заняться предпринимательской деятельностью, зная об этой особенности человеческой психологии, должен всегда пытаться не уходить от реальной действительности, а искать простые и эффективные способы описания и решения достаточно сложных проблем.

В процессе предпринимательской деятельности необходимо стремиться вырабатывать здравый взгляд на вещи. Если вы сделали все от вас зависящее, а дело, которым занимаетесь, начало разрушаться, то нет ничего страшного в том, чтобы поставить на нем крест и попробовать что-нибудь другое. Самое главное не отождествлять себя со своим бизнесом.

Предпринимательство является занятием *рискованным*. Оно связано с готовностью человека идти на риск и добровольно брать на себя всю ответственность за конечные результаты своей деятельности. Без риска предпринимательство вообще невозможно. В этой связи предпринимательскую деятельность можно определить как процесс не только организации бизнеса и управления им, но и принятия предпринимателем на себя соответствующих рисков, связанных с вышеназванными функциями.

Важным условием предпринимательской деятельности является наличие свободного рынка с его жесткой конкуренцией, азартом и самоутверждением. Невозможно запретить рынок и разрешить предпринимательство. Только в процессе конкуренции собственники вынуждены постоянно действовать в экстремальных условиях, что помогает им чаще принимать в борьбе за потребителя оптимальные решения по ценам, качеству, ассортименту, а также заставляет их идти на дополнительный риск,

участвуя в новых проектах для того, чтобы сегодняшняя прибыль не обернулась завтра убытком.

В конечном итоге от конкуренции выигрывают не столько самые талантливые и деятельные из предпринимателей, сколько потребители, получая новые качественные товары, доступные цены, высокий уровень сервиса, новые рабочие места и т.д. Без поощрения конкуренции предпринимательство обречено быть таким, каким мы его видим сегодня в большинстве стран, осуществляющих переход от административной системы распределения к рыночной экономике. Важная роль в становлении цивилизованной конкуренции и ослаблении монополистических тенденций принадлежит государству, без поддержки которого создать класс эффективных собственников практически невозможно, а значит, и все попытки справиться с кризисными явлениями в экономике обречены на поражение.

Одним из первоочередных условий предпринимательства следует рассматривать наличие правовых гарантий в отношении собственности. Право собственника владеть, контролировать использование определенных ресурсов, распределять возникающие при этом выгоды и затраты должно быть незыблемо. Без решения данного вопроса как отечественные предприниматели, так и зарубежные инвесторы, не будучи уверенными в своем будущем, вряд ли станут вкладывать деньги в серьезные долгосрочные проекты.

Основной закон предпринимательской деятельности гласит: собственное изделие (товар) должно быть лучше или дешевле тех, которые сегодня продаются на рынке. Это аксиома современного цивилизованного предпринимательства. Кто ее игнорирует, рано или поздно окажется побежденным в конкурентной борьбе и вынужден будет уйти с рынка.

Предпринимательство как род занятий отнюдь не гарантирует успеха каждому. Все люди отличаются друг от друга способностями, знаниями, опытом, здоровьем, особенностями характера, жизненными целями, гражданской позицией и др. Поэтому далеко не все начинающие предприниматели становятся преуспевающими бизнесменами и достойными гражданами своей страны.

Предпринимательская деятельность проявляется в самых различных сферах и является прежде всего интеллектуальной деятельностью не только энергичного и инициативного, но и высоконравственного человека, который, владея полностью

или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации своего дела с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей других членов общества.

Успех в бизнесе не только отождествляется с деньгами, но и рассматривается как последовательное осуществление достойного идеала.

Почему люди стремятся стать предпринимателями?

Среди основных стимулов, мотивов и причин, побуждающих заниматься предпринимательской деятельностью, следует, очевидно, выделить *материальную заинтересованность*, хотя многие известные предприниматели, достигнув высокого положения в бизнесе, на первое место ставят не деньги, а нечто большее, например, возможности для самореализации и самоутверждения, участие в принятии важных общегосударственных решений и т.п.

Не менее важным мотивом для начала предпринимательской деятельности можно рассматривать и *стремление к независимости*, когда человек, являясь полноправным хозяином своего дела, ведет его и принимает решения по своему усмотрению, самостоятельно. Чувство независимости нельзя заменить ни умелой организацией труда, ни жесткими приказами, ни идеологизированным управлением. Независимость в бизнесе ассоциируется со свободой выбора сферы бизнеса, установления цен, распределения доходов, с решением формальных вопросов и т.д.

Важной причиной, заставляющей людей заниматься предпринимательской деятельностью, можно назвать *неудовлетворенность своим положением, как материальным, так и социальным*. Но эта неудовлетворенность должна быть обязательно конструктивной, чтобы заставлять человека самого искать новые пути и оригинальные решения для изменения существующего положения. В действительности же мы чаще наблюдаем обратное, когда люди решение собственных проблем пытаются переложить на других, и в первую очередь — на государство.

Следует отметить и другие причины, заставляющие людей искать свой путь в предпринимательство. К ним можно отнести стремление реализовать собственные изобретения и идеи, утвердиться в жизни, честолюбие, удовлетворение потребности в лидерстве.

Что необходимо для того, чтобы стать предпринимателем?

Чтобы стать предпринимателем, необходимо прежде всего этого *очень хотеть*. И это не просто слова. Почти все преуспевающие предприниматели указывают, что они очень сильно желали заниматься бизнесом и думали об этом постоянно. Это позволило им принять решение о выборе профессии предпринимателя и найти область деятельности, где можно заработать деньги.

Но чтобы это желание претворить в жизнь, необходимо обладать *огромной силой воли и быть уверенным в успехе*. Как свидетельствует зарубежный и уже отечественный опыт, немногие из тех, кто пытается начать дело, находят в себе силы довести свое начинание до конца и закрепиться в бизнесе. Только сильный человек может выдержать все трудности, с которыми сталкивается предприниматель в начале своей деятельности, не имея ни глубоких деловых знаний, ни практических навыков ведения бизнеса.

Успех бизнеса во многом зависит от наличия у предпринимателя определенного набора качеств и специфических способностей, которые в наибольшей степени определяются особенностями предпринимательской деятельности. По результатам многих зарубежных исследований, наиболее важными качествами для человека, который решил открыть свое дело, являются честность, искренность, инициативность, позитивное отношение к другим людям, чувство ответственности, хорошие организаторские способности, решительность, упорство, настойчивость в достижении поставленных целей, сила воли, творчество, коммуникабельность, трудолюбие. Этот список можно было бы продолжить. Многие качества из этого перечня составляют основу требований и к специалистам всех других профессий. Поэтому в дальнейшем остановимся лишь на тех специфических качествах и особенностях, которые определяют сущность профессии предпринимателя и отличают его от большинства других категорий работников.

Наиболее важным качеством, которым непременно должен обладать будущий предприниматель, является *готовность идти на риск*. Мечтают стать предпринимателями многие, большинство из них для этого имеют и достаточно широкий спектр качеств, но на риск идут единицы. Бизнес напоминает азартную

игру. Принятие любых решений в этой игре (выбор сферы деятельности, конкретного проекта, определение места расположения предприятия, распределение материальных и финансовых ресурсов и т.д.) всегда касается будущего, а поэтому сопряжено с риском. Риск заключается не в том, что можно ошибиться (ошибаются все без исключения), а в том, что можно потерять все. Риск предполагает неопределенность результата в будущем, а следовательно, возможность неблагоприятных последствий в случае неудачи.

Предприниматель, в отличие от представителей других профессий, по своему характеру является игроком. Психологи делят людей по их отношению к риску на три основные группы: расположенные, не расположенные и нейтральные к риску. Но так как в жизни никто не может полностью избежать риска, всех людей можно условно разделить на две категории: рискованных и менее рискованных. Отличить «рисковых» от «менее рискованных» можно уже по характеру постановки вопроса о риске. У рискованного человека никогда не возникает вопроса о том, рисковать ему или нет. Для него имеет значение только вопрос, *как* рисковать. Сама возможность рисковать им никогда не ставится под сомнение.

Желание рисковать в предпринимательстве не должно отождествляться с безрассудным риском, который характерен для большинства азартных игроков. В бизнесе из рискованных выживают только самые осторожные. В отличие от азартных игроков, которые рассматривают риск как лотерею и надеются только на удачу (получая при этом удовольствие не столько от результата, сколько от самой игры), рискованный человек в бизнесе сам управляет своим риском, минимизируя при этом возможные потери. В этой связи можно вести речь о двух видах риска: риск ради чего-либо (денег, карьеры и т.д.) и риск ради риска. Первый характерен для бизнеса (предпринимательский риск) и основывается на определении будущих шансов на успех, он целенаправлен и мотивирован, а второй для бизнеса губителен, так как всегда спонтанный и необдуманный.

Большое значение в предпринимательской деятельности имеют учет степени риска при выборе сферы деятельности и определении рынка для нового бизнеса. В условиях самостоятельности и экономической независимости предприниматель дол-

жен осознавать, что любая ошибка в определении, например, вида продукта или услуги, объема его производства и продаж, цены и прочего может закончиться неудачей. В предпринимательстве встречаются и типы рисков, связанные с возможными материально-вещественными потерями.

Обычно началу любого предприятия предшествует интенсивное и глубокое изучение комплекса вопросов, характеризующих различные аспекты предстоящей деятельности, что в будущем помогает не допускать многих серьезных просчетов, основанных на неправильном понимании тех или иных процессов и ситуаций.

Есть такое понятие в бизнесе, как крайний риск. Он связан чаще всего с почти безнадежным положением, когда «на карту» поставлена выживаемость бизнеса и при этом имеется лишь небольшой шанс на положительный результат. Считается, что на крайний риск всегда необходимо идти сознательно после взвешенного анализа всех возможных путей, детальных расчетов и с верой в достижение положительного конечного результата.

Необходимо также знать, что частью любого риска является невезение. Иногда решение одной и той же проблемы у разных предпринимателей, обладающих примерно одинаковыми качествами и профессиональными способностями, заканчивается противоположными результатами. Непредсказуемостью порождаются и те многочисленные суеверия, которыми так богата предпринимательская среда. Невезением можно считать обязательное стечение неблагоприятных и не поддающихся управлению ситуаций в процессе реализации конкретных задач бизнеса. С невезением чаще всего сталкиваются предприниматели, действующие в сфере обращения. В том случае, когда невезение становится роковым, рекомендуется (в зависимости от обстоятельств) или временно свести к минимуму деловые операции, или пересмотреть состав своей команды, или поменять сферу деятельности.

Как можно минимизировать риск? Каждый предприниматель использует широкий арсенал способов снижения степени риска. К ним можно отнести следующие:

- окружать себя компетентными и нестандартно мыслящими профессионалами, а не только безынициативными сотрудниками, которые лишь четко выполняют указания руководителя. Не следует скрывать от сотрудников, если вы чего-то не знаете. Умный человек тем и отличается, что,

во-первых, всегда осознает невозможность знать все, во-вторых, аккумулирует и использует знания и опыт других для процветания собственного дела;

- постоянно заниматься самообразованием и обучением персонала. В бизнесе процветают лишь те, кто постоянно учится. Обучение в бизнесе — это прежде всего сбор и оценка информации, консультирование со специалистами, самостоятельное принятие решений, объективный анализ причин в случае неблагоприятного исхода;
- пользоваться услугами страховых компаний;
- искать и применять новые методы управления бизнесом;
- осуществлять постоянный контроль за бизнесом.

В любом решении, которое принимается в бизнесе, присутствует риск. Поэтому каждый, кто собирается выбрать своей профессией предпринимательство, должен вначале определить свое отношение к риску. Это позволит избежать многих ошибок еще при выборе сферы деятельности и будущего проекта: или это будут достаточно рискованные, но имеющие значительный потенциал для роста операции, или же следует ограничить свою деятельность некоторыми видами малого бизнеса, характеризующегося большей стабильностью и надежностью. В настоящее время для того, чтобы узнать, к какой группе по отношению к риску вы принадлежите, имеется значительный набор различных тестов и достаточно большое количество специалистов-консультантов.

Не менее значимым качеством, которым должен обладать будущий предприниматель, является наличие у него *интуиции*. Интуиция — это видение будущего.

Нашу жизнь можно представить как постоянную конфронтацию между окружающей действительностью и человеком. С одной стороны, действительность диктует свои правила, и люди в ее жестких условиях выживают благодаря наличию воображения, которое позволяет строить различные проекты и тем самым получать мотивацию для повседневной деятельности. С другой стороны, воображение постоянно уводит нас от реальности или приукрашивает ее. Но успех любого начинания зависит в первую очередь от реализма, от наличия у нас здравого смысла, т.е. насколько мы реально оцениваем свои силы и возможности.

В наибольшей степени все вышесказанное касается предпринимателя, который по своей сущности является человеком

увлеченным. Без увлеченности нет предпринимателя, так как только она и стимулирует любознательность. Но увлеченность в значительной степени и способствует отрыву от действительности. Эта проблема усугубляется и тем, что предприниматели, как свидетельствуют данные исследований, люди неуравновешенные — они подвержены влиянию различных слухов, домыслов, несбыточных надежд и ожиданий.

В своей деятельности предприниматели всегда должны руководствоваться здравым смыслом, чтобы не уйти от реальности, увлекаясь тем или иным проектом. В бизнесе считается аксиомой: если важные решения, касающиеся перспектив развития, принимаются на эмоциональном уровне, то они всегда либо ошибочны, либо их конечные результаты будут значительно ниже ожидаемых.

Найти правильное решение предпринимателю помогает интуиция. Предприниматель никогда не живет прошлым, редко настоящим и всегда будущим, все его устремления и проекты направлены в будущее. Поэтому тем, кто собирается стать предпринимателем, необходимо не только обладать энтузиазмом, энергией, знаниями и деловыми навыками, но и уметь наблюдать, приспосабливаться и видеть перспективы своих начинаний. Будущее всегда неизвестно, а многие ставят знак равенства между неизвестным и опасным. Страх перед новым и неизвестным заставляет большинство людей избегать преобразований; те же, кто преодолевает этот страх, и становятся предпринимателями. Легче победить страх тем, кто обладает достаточно развитой интуицией.

Сегодня нет единой точки зрения на интуицию. Одни считают ее качеством врожденным, другие — приобретенным, а третьи — тем и другим, указывая при этом на тот факт, что чаще всего она проявляется у личностей одаренных, но в тех областях, где они являются профессионалами.

Наличие у предпринимателя интуиции позволяет ему чаще принимать правильные решения и выбирать наиболее перспективные проекты, чем ошибаться. С ростом профессионализма и деловой активности предпринимателя возрастают и его возможности реально оценивать перспективы того или иного проекта, а следовательно, углубляются и развиваются его интуитивные способности. Это обусловлено тем, что интуиция тесно связана с мыслительным процессом, с наличием сознания и подсозна-

ния. В сознании человек может удержать только 5 ± 2 сюжета. Все остальные направляются в подсознание, где перерабатывается огромное количество информации, взаимосвязей и идет процесс созревания важных решений.

Самое главное для предпринимателя — это не только заставить интенсивно работать подсознание, но и научиться извлекать из него в виде интуиции ответы на многие важные вопросы, которые интересуют его в наибольшей степени. Чтобы заставить работать подсознание и вызвать интуицию, рекомендуется в первую очередь начать интенсивно работать над проблемой. Интуиция — это не исключение, как часто думают, а правило. Но это правило срабатывает только в том случае, если ответственно заниматься решением проблемы, считать ее очень важной, заставлять себя размышлять и анализировать, не прекращая работу по поиску новой информации, и ни в коем случае не поступать спонтанно и необдуманно.

Можно ли обучиться предпринимательству?

Может быть, в какой-то степени и верно изречение, что предпринимателем нужно родиться, т.е. иметь от рождения определенные природные качества и способности к этому специфическому виду деятельности. Однако история западного предпринимательства свидетельствует, что даже самые талантливые бизнесмены терпели неудачу из-за того, что пренебрегали правилами постоянного самообучения и самосовершенствования. Например, пренебрежение Форда основными принципами менеджмента, недооценка работ в области маркетинга, опора только на интуицию и талант привели к потере фирмой своих позиций к концу 1920-х годов.

Чтобы удержаться в бизнесе как можно дольше, предприниматель должен знать очень много. Времена неграмотных, но способных предпринимателей уже прошли, о чем свидетельствует все возрастающее число желающих получить серьезные знания в области предпринимательства, менеджмента, маркетинга, финансового планирования и т.д.

Можно ли вообще обучиться предпринимательству? Судя по современной экономической литературе, этот вопрос поставлен

уже давно, но однозначного обстоятельного ответа на него нет и поныне. Методы, правила, приемы, теория и идеология предпринимательской деятельности могут быть изучены, как изучаются все другие предметы. Как и в других сферах деятельности, человек, получивший необходимый объем знаний в области бизнеса, не станет настоящим профессионалом без наличия у него определенных способностей, качеств, опыта и практических навыков. Различные школы бизнеса обучают не профессии, а общей деловой культуре. Предприниматель становится таковым не в процессе учебы — он формируется, получив необходимые знания, занимаясь бизнесом и накапливая предпринимательский опыт в течение многих лет.

Прежде чем принять решение о выборе предпринимательства в качестве будущей профессии, рекомендуется изучить и оценить собственные личные качества и способности и сопоставить их с теми, которые должны быть присущи предпринимателю. Это позволит избежать впоследствии не только разочарований, но и многих неудач, которые могут быть порождены отсутствием или недостаточным развитием некоторых необходимых предпринимателю качеств.

Можно ли стать предпринимателем, если не обладаешь всеми необходимыми для этого качествами? Опыт свидетельствует, что этот вопрос может быть решен положительно. Такому человеку рекомендуется не начинать свое дело в одиночку, а обязательно подыскать себе партнеров по будущему бизнесу, которые могли бы компенсировать его слабые стороны. Успех в данном случае будет зависеть не только от осознания каждым из участников совместной предпринимательской деятельности собственного места в общем бизнесе, но и умения прислушиваться к мнению других, доверять им и всегда быть готовым к разумному компромиссу.

Какие знания необходимо получить, чтобы рассчитывать на успех в бизнесе? В первую очередь, это знания в области хозяйственного законодательства, организационных основ бизнеса, бухгалтерского учета, финансового анализа и планирования. Кроме того, начиная свое дело, необходимо получить хотя бы элементарные знания по менеджменту, маркетингу, психологии делового общения.

Что дает изучение дисциплин по бизнесу? Прежде всего позволит кандидату в предприниматели значительно расширить

свой кругозор и получить представление об особенностях деловой жизни. В бизнесе, как и любом другом виде деятельности, есть много типовых приемов, операций, правил и стандартных ситуаций, которые могут применяться в различных сферах предпринимательства, будь то производство, торговля или сельское хозяйство.

Основные функции профессии предпринимателя

Профессия предпринимателя не имеет четкого определения. Но все же можно выделить четыре основные функции, которые наиболее характерны для нее.

1. *Моделировать.* Эта функция связана с разработкой бизнес-проектов, с видением всей картины своего будущего бизнеса со всеми основными взаимосвязями и возможными направлениями развития. Она требует от человека, который решил заняться собственным бизнесом, наличия воображения, способности видеть горизонт при постоянно изменяющихся условиях и возможностях. Этим качеством, к сожалению, обладают далеко не все люди.

2. *Воплощать.* Функция предполагает умение предпринимателя самостоятельно реализовывать свои проекты, т.е. на деле, а не только в воображении или на бумаге, создать эффективно функционирующее предприятие, способное не только окупить вложенные в бизнес средства, но и обеспечить в будущем значительное приращение первоначального капитала.

3. *Управлять людьми.* Предприниматель должен уметь заставлять людей производительно и эффективно работать, и в первую очередь в свое отсутствие, чтобы вместе с ними обеспечить реальное воплощение и развитие своего бизнеса.

4. *Решать единолично.* Данная функция требует уверенности в своих силах, желания и умения брать на себя решение основных вопросов, связанных с функционированием бизнеса (остальные, менее важные, должны быть делегированы подчиненным). Если человек не находит в себе сил самостоятельно и ответственно заниматься теми проблемами, которые встречаются в его повседневной жизни, сознательно уходит от их решения или перекладывает на других, то это свидетельствует о том,

что он не создан для профессии предпринимателя. Сложность и важность этой функции в том, что почти все решения в бизнесе принимаются в условиях большой неопределенности, когда имеющаяся информация не позволяет принять однозначное решение. Правда, специалисты в области психологии утверждают, что при полном знании дела вообще ни одно из решений никогда не было бы принято — в этом состоит парадокс решений.

В бизнесе от принятого решения часто зависит судьба всего предприятия. Предприниматель всегда должен иметь смелость оперативно принимать ответственные решения, полагаясь в основном на уверенность в своих силах, интуицию и здравый смысл, подкрепленный имеющейся на данный момент информацией.

Предприниматель и менеджер

Управление фирмой и предпринимательство не синонимы. Менеджер в классическом понимании — это наемный управленец, представитель предпринимателя (собственника). Предприниматель же в отличие от менеджера не только управленец, но прежде всего сценарист (сам проектирует свой будущий бизнес) и режиссер (сам воплощает этот проект в жизнь). Он выступает разрушителем старого, видит новые возможности и перспективы, к которым и стремится. Менеджер больше жаждет порядка и не в восторге от перемен, для него они — это лишь новые проблемы. Дело менеджера — планировать и управлять, а дело предпринимателя — контролировать бизнес в целом и воплощать будущее.

Как свидетельствует зарубежный опыт, менеджеры не обладают и не должны обладать всеми качествами, которые необходимы предпринимателю для успешной деятельности. Они в первую очередь администраторы, прекрасные организаторы, прежде всего инновационного процесса, и незаменимы в качестве профессиональных управленцев бизнесом, который уже кем-то создан. Что же касается выбора сферы деятельности и продуктов, способных обеспечить в будущем устойчивый доход, и создания собственного высокоприбыльного дела, то каждый из них в отдельности не обладает необходимыми качествами и способностями для успешного решения этих вопросов. А именно эти во-

просы и определяют перспективы и жизнеспособность любой предпринимательской деятельности.

Многие из ныне действующих на западном рынке профессиональных менеджеров (об этом они пишут или говорят сами) пытались, а некоторые и не один раз, начать собственный бизнес в одиночку, но рано или поздно убеждались, что значительно большего успеха в бизнесе они могут достигнуть в роли наемных управленцев. Организаторские способности, личные качества, знания и навыки позволяют им эффективно (может быть даже более профессионально, чем это сделал бы сам собственник) выполнять основные управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль) и юридические обязанности (соблюдение законов и условий контрактов) и обеспечивать, не бесспорно, устойчивый рост и процветание чужого бизнеса.

В бизнесе считается аксиомой, что менеджер как представитель собственника не должен стремиться к личной власти в фирме и пускаться в рискованные операции с ее капиталом. Чтобы такого на практике не могло случиться, об этом должен позаботиться прежде всего сам собственник. Эта проблема решается им еще на стадии подготовки уставных документов, а потом конкретизируется при заключении контрактов с будущими исполнительными директорами, которые должны отвечать за те или иные направления деятельности фирмы. В этих документах необходимо четко и детально оговорить полномочия исполнительной дирекции, а также перечислить все вопросы, которые не могут быть решены без участия собственника. Если же полномочия исполнительной дирекции представлены в общем виде, без должной конкретизации, то, как свидетельствует мировая практика, менеджеры нередко используют такое положение в личных целях, нанося фирме существенный ущерб, который потом списывается на потери в результате проведения на рынке рискованных операций или просто на неизбежные ошибки и просчеты.

Отечественная практика, в первую очередь в сфере взаимоотношений государства (собственника) и директоров государственных предприятий (наемных менеджеров), как раз это и подтверждает. Последним государство часто передает без должного последующего контроля свои полномочия собственника по распоряжению всеми ресурсами предприятия, т.е. фактически превращает наемного управленца в предпринимателя. Большинство

стран, имеющих опыт рыночных преобразований, данную проблему решает по-другому, что позволяет избежать многих негативных последствий и обеспечить повышение эффективности государственной и любой другой, основанной на совместном владении, собственности. Это достигается путем создания реальной, а не номинальной двухъярусной системы управления государственным предприятием, при которой контроль за текущей деятельностью и всеми операциями осуществляется исполнительной дирекцией, а решение стратегических задач, утверждение основных решений, принимаемых наемными менеджерами, контроль за их деятельностью передается совету директоров или правлению предприятия, сформированному из представителей собственника, менеджеров, трудового коллектива, банков, партнеров, общественности и т.п.

Эффективность бизнеса в значительной степени зависит от полномочий и степени свободы в распоряжении ресурсами предприятия, которые предоставляются собственниками наемным управленцам и совету директоров. Их должно быть достаточно для проявления инициативы, творчества, предприимчивости. Однако все решения по распоряжению чужой собственностью должны приниматься только после всестороннего анализа всех возможных последствий, быть взвешены и обдуманы: менеджеры не должны принимать поспешных решений, они не имеют на это права. Принятию решений всегда должны предшествовать кропотливая работа по сбору, обработке, накоплению и анализу необходимой для этого информации, консультации со специалистами, согласование своих действий с собственником или его представителями. Всегда нужно помнить, что ошибки в управлении порождаются чаще всего двумя причинами: недостатком информации и поспешностью принятия решений.

Управление относится к категории наиболее высокооплачиваемых профессий в бизнесе. Менеджеры — это наемные работники, которые присваивают часть прибыли предприятия не только благодаря высокому жалованью и всевозможным премиям, но и посредством создаваемой ими системы косвенных льгот, которые обеспечивают им личный комфорт и дополнительные привилегии за счет фирмы: транспорт, представительские расходы, деловые поездки на различные, часто ни к чему не обязывающие, бизнес-семинары, конференции, выставки, организуемые в зонах

отдыха и т.д. Все это является бесспорной мотивацией для высокоэффективного труда управленцев и способствует приходу в бизнес наиболее способных и талантливых людей, которые и составляют сегодня управленческую элиту. Их объединяет наличие определенных способностей и качеств, которые характеризуют их как *эффективных (продуктивных) менеджеров* (не следует путать эффективного и активного руководителя, хотя последний, к сожалению, нередко ценится больше, чем первый).

Хотя качеств, присущих эффективному менеджеру, достаточно много, выделим из них наиболее существенные, которыми должны обязательно обладать наемные руководители.

Первым следует назвать *ориентацию на эффективность как основной критерий деятельности*. Эффективность основана на индивидуальных ценностях, их иерархии, а также на определении человеком градации стимулов. В этой связи, как свидетельствуют исследования, разные менеджеры на одном и том же месте и при решении аналогичных задач получают всегда различные конечные результаты, причем разбежка в результатах может быть велика. Здесь можно выстроить определенную цепочку: цель → действия = различные конечные результаты у разных менеджеров. Чем больше менеджер нацелен на эффективность как основной критерий деятельности, тем больше у него положительная разница между результатом и затратами.

Важными качествами эффективного менеджера являются *инициатива и решительность*. Существенная особенность рыночной системы хозяйствования заключается в том, что инициатива отдельных людей эффективно используется для роста экономического потенциала как отдельных субъектов хозяйствования, так и общества в целом. В бизнесе личная инициатива имеет решающее значение, так как инициативному человеку, которым и является менеджер, не требуется никаких напоминаний, приказов и подсказок. Он делает все сам: исследует проблему, предлагает пути ее решения, экспериментирует, планирует свои действия и работает по своему плану.

Успех любой конструктивной инициативы возможен только в том случае, если ее проводником является человек решительный, наделенный сильным характером и имеющий смелость принимать решения при любых обстоятельствах, складывающихся в процессе деятельности фирмы. Решительный менеджер

всегда уверен в своих силах, он не только умеет говорить «нет», но и не чувствует себя виноватым, когда это приходится делать. Нерешительность — это прежде всего откладывание принятия решения. В бизнесе это считается наихудшим, что может сделать руководитель для благополучия своей фирмы. Не самое удачное решение может быть лучше, чем никакое, так как откладывание принятия решения не улучшает его качество, а скорее наоборот. Однако следует знать, что проявлять нерешительность при решении определенных вопросов могут и достаточно уверенные в своих силах менеджеры — это бывает в том случае, если нечетко определены их полномочия и неясно, кто обладает большей властью в иерархии управления предприятием.

Эффективный менеджер должен обладать и таким качеством, как *способность к коллегиальной выработке решений*, которое позволяет ему умело использовать знания и опыт своих подчиненных для поиска и обоснования наиболее оптимальных решений. Ни одно важное решение в бизнесе не должно приниматься без предварительной подготовки и обсуждения его со всем составом управленческой команды — никто не может знать всего. Реально этим важнейшим качеством обладают далеко не все руководители. Нередко менеджеры, особенно те, кто или не имеет достаточного управленческого опыта, или ранее занимали высокие посты в старой административной системе хозяйствования, отождествляют высокое положение в управленческой иерархии со своими выдающимися управленческими способностями, наибольшей компетентностью и знаниями почти во всех областях, касающихся деятельности фирмы. Такие руководители не только не принимают никаких советов и возражений, но и сами никогда не обращаются за помощью к своим подчиненным, считая, что это подорвет их авторитет. В рыночных условиях следствием такого положения является низкая эффективность управленческих решений, значительные материальные потери, даже банкротство.

Эффективный же менеджер понимает, что его образованность и опыт, какими бы значимыми они ни были, всегда недостаточны для поиска и принятия лучшего решения. Он всегда уважительно относится к образованию и опыту других. Только тот, кто считает, что знает далеко не все, способен почерпнуть ценную информацию извне и эффективно использовать ее в своей деятельности.

Эффективного менеджера отличает *гибкость и оперативное реагирование на изменение окружающей среды*. Он никогда не руководствуется принципом, который гласит, что этого не может быть потому, что не может быть никогда. В бизнесе преуспевает тот, кто располагает большей и лучшей информацией. Информация сегодня расценивается как наиболее важное стратегическое преимущество в борьбе с конкурентами, но, чтобы успешно пользоваться этим преимуществом, менеджер должен быть открыт для любой информации. Общеизвестно, что в бизнесе даже случай помогает тому, кто готов им воспользоваться. Уже сам процесс сбора объективных сведений по какой-либо проблеме, независимо от ее сложности, помогает найти важное решение.

Сфера управления — удел талантливых людей. Наши отечественные бизнесмены не всегда это правильно понимают. Большинство владельцев частных фирм по разным причинам опасается сотрудничества с талантливыми руководителями. Незрелость рыночных отношений позволяет им без особого ущерба для своего далеко не цивилизованного бизнеса (об упущенной выгоде речь вообще не идет) использовать на руководящих должностях людей не столько обладающих качествами эффективного менеджера, сколько исполнительных, легко управляемых и не отличающихся высокими нравственными стандартами. Но это временное явление, порожденное непоследовательностью в проведении реальных рыночных преобразований. Становление рыночных отношений постепенно разрешит и это противоречие.

Накопленный в менеджменте опыт свидетельствует, что поиск и подготовка эффективных менеджеров является первоочередной заботой самих фирм, результатом совместных усилий собственников и исполнительной дирекции. Основное бремя расходов на подготовку менеджеров несут сами фирмы, а наиболее крупные из них не только тесно сотрудничают с ведущими учебными заведениями в этой области, но имеют и собственные учебные центры по подготовке управленческих кадров, на содержание которых нередко направляют не менее 1 % своего годового оборота.

Менеджер тесно связан с *командой*. По мере становления и развития рыночных отношений создание, рост и выживание предприятий становится все более трудным делом. Для этого уже недостаточно иметь только деньги (сырьевые ресурсы, оборудование не являются больше решающим фактором), персонал

и эффективную систему управления, а необходима управленческая команда единомышленников, объединенных пониманием общих ценностей, целей и путей их достижения. Не каждая управленческая группа, не все менеджеры, занимающие высшие должности в фирме, автоматически образуют команду.

Признаками команды являются, во-первых, наличие единой цели, которую принимают все без исключения ее члены, во-вторых, жесткая специализация внутри команды, связанная с разделением функциональных обязанностей между отдельными ее «игроками», каждый из которых должен быть профессионалом в своей области и иметь решающий голос при принятии решений по вопросам, относящимся к его компетенции.

Кроме того, членам команды присущи взаимное доверие, порядочность и честность. Эти качества проверяются в процессе совместной деятельности и в первую очередь в таких ситуациях, когда сдержать слово бывает очень трудно. Однако и на стадии формирования команды можно получить представление о некоторых качествах будущих кандидатов в управленческую команду. На каждого кандидата в обязательном порядке должно составляться досье, в котором кроме профессиональных данных должна быть информация о его репутации.

Определенную информацию о личности кандидата в управленческую команду можно почерпнуть из личной беседы с ним. Беседа, которая проводится в непринужденной обстановке, заставляет многих в той или иной степени раскрываться, рассказывая о своих успехах и достоинствах, чтобы подтвердить свой профессионализм. Выслушав подробный рассказ о деловых начинаниях, которыми человек гордится больше всего, можно всегда оценить, связана эта гордость со сложностью выполняемой работы или она вызвана тем, что ему удалось перехитрить партнера и получить от этого дополнительную выгоду. Если при этом не будет проявлено беспокойство или сожаление по поводу причиненного кому-либо ущерба, не исключено, что такое может повториться и на новом месте работы. В том случае, если информация, представленная о себе кандидатом на высокую должность, не позволяет сделать каких-либо определенных выводов, это тоже говорит о многом. Тот, кто однозначно отвечает на вопросы, не стремится рассказать о себе и о своих успехах как можно больше, желаемую должность никогда не получит. Гото-

вых рецептов проведения собеседования для каждого конкретного случая не существует. Его успех и результативность будут всецело зависеть от подготовленности, умения, опыта, интуиции того человека, который это собеседование проводит.

Школы и модели в предпринимательстве

В зависимости от характера деятельности всех предпринимателей можно условно разделить на две основные школы: «шахматисты» и «игроки в покер».

Самая многочисленная и уважаемая в бизнесе школа получила название *шахматисты*. Предприниматели, относящиеся к данной школе, строят здание своего бизнеса постепенно, переходят к следующему уровню только завершив предыдущий. Они поднимаются к вершинам бизнеса не благодаря успешно проведенным спекулятивным сделкам и операциям с высокой степенью риска, а опираясь на свои знания, опыт и глубокий профессионализм в определенной сфере деятельности. Иногда на это уходит вся жизнь.

Предприятия, принадлежащие «шахматистам», отличаются достаточно высокой степенью платежеспособности и надежности, устойчивой репутацией. В своей деятельности они ориентируются на долгосрочные проекты с умеренным риском, глубокую проработку отдельных проблем и возможных альтернатив, системное планирование и постоянный контроль за функционированием бизнеса, высокий уровень менеджмента. Благодаря представителям этой школы обеспечивается стабильность бизнеса и устойчивое развитие экономики.

Вторая школа в предпринимательстве называется *игроки в покер*. Действуют представители этой школы, как правило, в сфере обращения. Рост бизнеса обеспечивается ими с помощью смелых операций на рынке. Их больше интересует отдельный случай, чем заранее разработанная стратегия. Они сначала продают или покупают, а потом разбираются с тем, что получилось. Все операции, в которых участвуют «игроки в покер», отличаются высокой степенью риска, а сами участники — прекрасным знанием законов рынка, глубокой интуицией, смелостью и удачливостью.

Продолжительность жизни в бизнесе представителей данной школы значительно короче, чем «шахматистов». Смена поколений предпринимателей здесь происходит очень быстро. Часть из них после нескольких успешных операций предпочитает перейти в первую школу, другие сколачивают состояние, уходят из бизнеса и посвящают оставшуюся жизнь любимому делу, не связанному с бизнесом. Остальные также уходят из бизнеса, но уже по причине постигших их неудач. Считается, что здесь главное — это вовремя уйти. Уходить надо сразу же после первых признаков, свидетельствующих о том, что удача вас начинает покидать. Тот, кто пренебрегает этим правилом, чаще всего и уходит ни с чем.

«Игроки в покер» — школа, которая позволяет предпринимательству в целом динамично развиваться и совершенствоваться, через нее бизнес постоянно подпитывается новыми, наиболее способными и талантливыми предпринимателями, являющимися выходцами из всех слоев и социальных групп общества.

В мире существует множество различных *моделей* предпринимательства. Все они имеют много общих черт, но также и свои особенности. В целом все многообразие моделей можно свести к трем основным: американской, немецкой (западноевропейской) и японской. Все остальные модели представляют собой различные комбинации характерных черт этих трех основных, «замешанные» на национальных и других особенностях тех стран, где они функционируют.

Знание и учет специфики основных моделей предпринимательства сегодня очень важны. Во-первых, богатейший опыт, накопленный представителями различных моделей, важен не только для начинающих предпринимателей, но также для становления и развития в нашей стране цивилизованного предпринимательства, которое по мере углубления рыночных отношений начинает все больше тяготеть к общепринятым нормам ведения бизнеса. Во-вторых, бизнес сегодня не замыкается только национальными или территориальными границами, а существует как интернациональное явление, поэтому, вступая в деловые отношения с представителями тех или иных моделей, необходимо иметь хотя бы общее представление о практике и особенностях их предпринимательства.

Особое внимание в этой связи заслуживает опыт, накопленный представителями самой старой модели предпринимательства —

американской, которая не только предопределила сегодняшнее место США в мире, но во многом повлияла на становление и развитие предпринимательства в других странах.

Американское предпринимательство опирается на такие свойственные человеческой природе качества, как честолюбие, стремление к самореализации и самоутверждению. Американские бизнесмены в своем большинстве независимые люди с ярко выраженным индивидуализмом (более 83 % предприятий в США не имеют статуса юридического лица, т.е. предприниматели предпочитают индивидуальные формы организации бизнеса совместным).

Представители американской модели обладают богатой интуицией, в своей деятельности очень часто прибегают к импровизации, смело идут на риск, всегда пытаются использовать любой шанс для получения дохода. Они отличаются склонностью к новаторству; начиная бизнес, часто не имеют четко проработанной до конца системы и стратегии, но умеют на предварительной стадии проекта достаточно точно оценить его эффективность. Для них главное, чтобы в начале деятельности денежные поступления хотя бы незначительно превышали выплаты, а уже потом в процессе функционирования бизнеса любой, даже самый хороший проект дорабатывается и совершенствуется.

Не стоит расстраиваться, если услышите, что бизнес-проект, над которым вы очень долго и усердно работали, в целом не плохой, но над ним еще придется существенно потрудиться. Представители американской модели в подавляющем большинстве считают, что создать на бумаге законченный проект невозможно — только в ходе практических действий он может принять надлежащий вид.

Одной из наиболее успешно действующих моделей предпринимательства считается *немецкая*, или, как ее еще называют, западноевропейская. Она в целом завершила свое становление в послевоенный период. Немецкая модель существенно отличается от американской. В ее основе — умеренный риск и точный расчет, все проекты прорабатываются основательно, до мелочей.

Немецкие предприниматели всегда внимательны к отдельным деталям и элементам, бизнес рассматривается ими как выгодная работа на длительный период, поэтому их чаще всего интересуют долгосрочные проекты с умеренным уровнем прибыли.

Привлечь их к высокорентабельным, а значит, очень рискованным проектам достаточно сложно.

Представители немецкой модели всегда осторожны, порой даже излишне, но их бизнес выгодно отличает строгая организация и устойчивость. Они славятся пунктуальностью, солидностью и скромностью. Если вы желаете иметь своим партнером представителя этой модели, знайте, что деньги в совместный бизнес он будет вкладывать, руководствуясь всем вышесказанным.

Японскую практику предпринимательства можно отнести к самым молодым, но очень эффективным моделям. Она родилась, сформировалась и достигла расцвета после Второй мировой войны. В ее основе — трудолюбие, бережливость, упорство в достижении цели. Проекты, подготовленные японскими бизнесменами, всегда серьезно проработаны. Японцы ценят любые идеи, умеют успешно привлекать чужой капитал для реализации своих проектов. Рабочая сила в Японии отличается высокой дисциплинированностью и ответственностью, что накладывает свой отпечаток на бизнес и затрудняет использование опыта данной модели в других странах, где отношение к труду у наемных работников несколько иное.

Представители японской модели очень жесткие конкуренты, рынок они рассматривают как зону военных действий, но при этом всегда придерживаются правила, согласно которому не должны быть побеждены все конкуренты, действующие на данном рынке. Но если конкуренты недостаточно гибки или используют недобросовестные методы конкуренции, то их, как правило, уничтожают.

Японские предприниматели хорошо переносят неудачи. При проникновении на новые рынки их больше волнует доля на рынке, чем немедленная прибыль. Заняв лидирующее положение на рынке, они уже не упустят выгоды и достаточно быстро компенсируют свои потери, связанные с проникновением и укреплением на рынке.

При подготовке совместных проектов, взаимодействии с партнерами и даже с конкурентами для них наиболее важным является отношение взаимного доверия, честность, уверенность и поиск общего интереса. Успех в переговорах с ними зависит прежде всего от успеха самого общения.

Типы предпринимателей

Каждый начинающий предприниматель избирает свой путь в бизнес. Выбор не очень велик, но любой из существующих способов вхождения в бизнес имеет особенности, которые определяются, как правило, предпочтениями, возможностями и способностями самих кандидатов в предприниматели. Но одно обстоятельство объединяет всех кандидатов в предприниматели — они должны иметь не только желание заняться предпринимательской деятельностью и достаточную силу воли для претворения этого желания в жизнь, но и более или менее выраженные способности к бизнесу.

В зависимости от особенностей вхождения в бизнес всех предпринимателей можно условно разделить на пять основных типов.

1. *Новатор.* К этому типу относятся предприниматели, которые начинают свой бизнес с оригинальной идеей или изобретения. Такой способ вхождения в бизнес относится к наиболее эффективным. Большинство предпринимателей, которые начали свою деятельность таким образом, достигли заметных успехов, их предприятия, за редким исключением, имеют наибольший потенциал для роста.

Открывая свой бизнес, многие предприниматели-новаторы не имели необходимой суммы денег, но их отличала уверенность в своих силах, настойчивость, которые и помогли им превратиться в преуспевающих бизнесменов. Как свидетельствует накопленный предпринимательством опыт, если идея плодотворна, а кандидат в предприниматели отличается вышеназванными качествами, то деньги рано или поздно найдутся — всегда есть люди, которые заинтересуются оригинальной идеей или изобретением и помогут, на взаимовыгодных условиях, с их практической реализацией.

В настоящее время на западном рынке, перенасыщенном товарами и услугами, можно достичь высот в бизнесе только в том случае, если предлагаешь что-то абсолютно новое и оригинальное. Это обусловлено тем, что в течение последних 50–70 лет там произошла значительная трансформация сущности предпринимательской деятельности. Так, если в самом начале этого периода предпринимателем считался человек, обладающий ресурсами в сфере обращения и использующий их для получения прибыли,

то впоследствии — он уже организатор, совмещающий факторы производства, и наконец сегодня предприниматель — это новатор, двигатель производства и торговли.

В связи с тем что цивилизованные рыночные отношения в нашей стране еще только зарождаются, можно предположить, что в ближайшие годы данный тип предпринимателей не будет очень многочисленным. Сегодня большинству наших отечественных бизнесменов для получения дохода вполне достаточно обладать необходимыми ресурсами и иметь неплохие организаторские способности.

2. *Ремесленник*. Как правило, начинает свое дело, изучив его с азов, работая по определенной специальности на каком-либо предприятии (ремонт бытовой техники, автомобилей, общественное питание, гостиничный бизнес и т.д.). В своем деле он настоящий профессионал, практически знает весь технологический процесс от начала до конца. На предприятии, где работает, пользуется уважением коллег и руководителей. Это всегда хороший работник, которому нравится его специальность.

Ремесленник начинает бизнес, имея за плечами богатый профессиональный опыт и накопив определенную сумму денег, необходимую для открытия своего дела. Чаще всего он создает бизнес вместе с членами своей семьи или другими профессионалами, которых хорошо знает и которым доверяет. Чтобы открыть свой бизнес, ему необходимо прежде всего преодолеть себя, а для этого он должен обладать большой силой воли и быть инициативным человеком. У него есть преимущество перед другими: практический опыт в определенной сфере деятельности. Чтобы дело не развалилось уже в первые месяцы работы, обязательно нужно получить хотя бы элементарные знания по предпринимательству.

Бизнес, который открывает «ремесленник», чаще всего занимает небольшую нишу и не имеет существенного потенциала для роста, но позволяет его семье иметь достаток и уверенность в завтрашнем дне. Но самое главное не в этом — «ремесленник», выполняя ту же работу, что и на предприятии, превращается в эффективного собственника, который может вести свое дело так и в то время, как ему предпочтительнее и выгоднее.

Такой способ вхождения в бизнес достаточно популярен во многих странах, в том числе и среди наших начинающих пред-

принимателей, многие из которых открыли свое дело именно таким образом.

3. *Хитрец*. Прежде чем начать свое дело, получает высшее или среднее специальное образование и занимается на работу в действующую небольшую фирму, желательно на любую управленческую должность, которая непосредственно связана с его будущим бизнесом. Благодаря этому он получает сразу несколько преимуществ. Во-первых, свою работу он рассматривает как учебу и выполняет ее с удовольствием, что позволяет ему в достаточно короткий срок стать профессионалом в определенной области. Во-вторых, за период работы в фирме он накапливает необходимую сумму денег для открытия своего дела. Эта проблема также решается достаточно успешно, так как «хитрецы» всегда самые добросовестные и эффективные работники, а следовательно, имеют хорошую зарплату, которая с течением времени устойчиво растет. В-третьих, в процессе работы у нанимателя в будущем предпринимателе крепнет уверенность в своих силах и преодолеваются естественный страх и сомнения, касающиеся открытия самостоятельного дела. Он убеждается, что предпринимательская деятельность не сложнее любой другой профессии. Главное — это желание и способности, которые и будут проверены на прочность в процессе практической деятельности в качестве наемного работника. В-четвертых, «хитрец» имеет возможность получить практические навыки работы с деловой информацией, касающейся клиентов, поставщиков, конкурентов, цен и т.д.

Как только «хитрец» усваивает несколько полезных вещей о деловом мире и самой профессии предпринимателя, а также накапливает необходимую сумму денег, он уходит от нанимателя и открывает свою фирму, чаще всего в той сфере деятельности, которая согласуется с его образованием и опытом работы.

Данный способ вхождения в бизнес считается сегодня во всем мире самым распространенным. И в нашей стране большинство действующих предпринимателей, прежде чем заняться собственным бизнесом, работали по найму в частных фирмах или у индивидуальных предпринимателей.

4. *Менеджер*. Начинает или приобретает свое дело после получения соответствующего образования и карьеры менеджера на крупном предприятии. Успех сопутствует людям дисциплиниро-

ванным и обязательным, которые умеют развивать бурную деятельность на любом участке работы, обладают хорошими организаторскими способностями и могут генерировать идеи. Они видят недостатки и проблемы в той области, где трудятся, способны их анализировать и предлагать пути их решения. Как правило, эти люди нетерпеливы и энергичны, они всегда на виду у руководства и коллектива. Все эти качества позволяют им быстро двигаться вверх по лестнице карьеры. Рано или поздно они достигают высот в иерархии управления предприятием и, в конечном итоге, получают контроль над этим предприятием, либо, используя свое положение, опыт и деньги, открывают собственный бизнес, либо (и чаще всего) имеют и первое и второе вместе.

Почему рекомендуется начинать карьеру менеджера на крупном предприятии? Для этого есть множество веских причин. Среди них:

- возможность много узнать, так как там работают опытные люди по различным направлениям деятельности;
- наличие широкого спектра видов и направлений деятельности, что предоставляет больше возможностей для продвижения;
- довольно ранняя финансовая и деловая ответственность, так как управлять приходится широкомасштабными операциями: для небольшого предприятия те деньги, которые здесь используются для проведения одной самой посредственной операции, были бы очень большими;
- постоянное профессиональное обучение за счет предприятия, регулярное повышение квалификации и образовательного уровня;
- возможность использования разнообразных ресурсов для выполнения работы, включая доступ к информационным системам, современное оборудование, подготовленный персонал, надежные источники финансирования;
- высокий уровень оплаты труда, эффективная система стимулирования и т.д.

Данный способ вхождения в бизнес имеет в нашей стране большие перспективы, особенно для выпускников университетов и других высших учебных заведений. Но это станет возможным только после реальной приватизации крупных предприятий и освоения ими рыночных методов хозяйствования.

5. Сын или дочь. Этот способ вхождения в бизнес в мире достаточно распространен, но он ограничивается только семьями уже действующих предпринимателей, когда отец или мать передают фирму своим детям или другим ближайшим родственникам.

Здесь дело не в предпринимательских хромосомах, а во влиянии окружающей среды на выбор карьеры бизнесмена. Поэтому если у потомков обнаруживаются способности к предпринимательской деятельности, они по сравнению с другими имеют больше шансов достичь высот в бизнесе. Для нашей страны еще довольно далеки перспективы этого способа вхождения в бизнес (хотя уже сегодня многие предприниматели пытаются вовлекать своих детей в собственный бизнес), так как в настоящее время формируется только первое поколение предпринимателей и этот процесс еще не завершен — у нас нет цивилизованного конкурентного рынка, а значит, нет еще и настоящих предпринимателей. Первое поколение предпринимателей со временем составят те, кто в рыночных условиях докажет жизнеспособность своего бизнеса. Это, по всей вероятности, будут совсем не те люди, которые занимаются крупномасштабным бизнесом сегодня.

Ловушки, подстерегающие предпринимателей

В процессе практической деятельности, набираясь опыта и знаний, предприниматель рано или поздно превращается в настоящего профессионала. Однако это не гарантирует ему безоблачную жизнь, если он не будет в своей повседневной деятельности руководствоваться аксиомами бизнеса и позволит себе, особенно после успешно проведенных операций, расслабиться и экспериментировать там, где вероятность положительного исхода мала или определенные действия не желательны. О подстерегающих ловушках необходимо помнить всегда, чтобы не попадать в них чаще, чем другие.

Из множества ловушек, встречающихся на пути предпринимателя, можно выделить четыре основные: время, деньги, окружение предпринимателя и он сам. Они выступают причинами многих ошибок и просчетов в бизнесе. От умения их обходить часто зависит успех предпринимательского начинания.

Наиболее опасной ловушкой, в которую попадают предприниматели, особенно начинающие, является *время*. Эта ловушка связана с двумя основными проблемами.

Первая проблема порождается неизбежными ошибками при оценке времени, которое требуется для совершения тех или иных действий в бизнесе или для реализации отдельных проектов. Эти ошибки носят повсеместный характер и связаны с особенностью человеческой психологии все ускорять. У многих из нас есть такая способность представлять любую проблему, которой занимаемся и достаточно хорошо ее проработали, уже решенной. Благодаря этой способности появляется мотивация действовать. Но с другой стороны, кроме выигрыша есть и существенный недостаток — действительный путь к цели, как правило, оказывается значительно длиннее ожидаемого.

Последствия ловушки «время» могут оказаться разрушительными для бизнеса. Ошибки в определении времени реализации того или иного проекта не позволяют достичь желаемых финансовых результатов в установленные сроки, что может потребовать поиска дополнительных источников финансирования бизнеса и, следовательно, дополнительных затрат по их привлечению. Нередко это оказывается для бизнеса неподъемным.

Способы решения данной проблемы многие предприниматели рано или поздно находят, анализируя собственный опыт и ошибки. На практике избежать попадания в ловушку «время» удается следующим образом. Вначале по всем нормативам и правилам определяется возможный срок реализации проекта или сделки, а потом к этому сроку, исходя из здравого смысла, личного опыта и интуиции, добавляется определенное количество времени и тем самым устанавливается более или менее реальный срок реализации начинания. Многие бизнесмены для крупных проектов устанавливают даже два срока реализации: предварительный и окончательный. Это позволяет не только одержать победу над ловушкой «время», но и более эффективно управлять всем процессом реализации проекта.

Вторая проблема, относящаяся к вышеозначенной ловушке, связана с организацией личного времени предпринимателя, его умением реально планировать свой рабочий день. В странах с развитой рыночной экономикой начинающие предприниматели основные навыки в этой области обязательно приобретают

в процессе первоначальной подготовки в различных бизнес-школах, а потом закрепляют их и доводят до совершенства в процессе повседневной деловой деятельности. Долгожительство в бизнесе в значительной степени определяется возможностью обретения чувства времени и постоянным стремлением к его эффективному использованию. Однако необходимо знать, что большое количество людей, по данным научных исследований, никогда и ни при каких обстоятельствах не обретает чувства времени. Это качество не зависит ни от опыта, ни от знаний, ни от возраста. Поэтому если вы не можете научиться эффективно управлять своим личным временем, то вам следует выбрать ту сферу деятельности, где это будут успешно делать за вас другие.

Следующей, второй по значимости, ловушкой, в которую нередко попадают предприниматели, являются *деньги*. Эта ловушка имеет две особенности.

Первая особенность определяется тем, что деньги есть основной инструмент деятельности в бизнесе, все действия не только мотивированы, но и выражаются в денежных знаках. При этом большинство решений в предпринимательской деятельности необходимо принимать сразу и немедленно. Поэтому в любой инициативе предприниматель не должен слишком ошибаться на счет ее выгоды до того, как будет составлена финансовая схема и определена потребность в финансовых ресурсах. Чтобы не попасть в ловушку «деньги», предприниматель и должен научиться более или менее точно определять уровень эффективности любого нового проекта или сделки еще на начальной стадии их рассмотрения. По причине неверных первоначальных оценок выгоды сделки можно оказаться втянутым в неэффективные траты.

Вторая особенность ловушки «деньги» непосредственно вытекает из природной склонности большинства людей больше тратить, чем зарабатывать. Эта склонность особенно развита у людей, занимающихся бизнесом. Если с большим трудом расстаешься с деньгами, то больших доходов не получишь. Следует также обратить внимание и на тот факт, что на любом предприятии только одно подразделение зарабатывает деньги — это служба, которая занимается продажами. Деятельность же всех остальных связана с постоянными расходами, причем денег им систематически не хватает. Чтобы в данном случае не попасть

в ловушку, которой являются деньги, необходимо постоянно контролировать и ограничивать текущие расходы (большие расходы не свидетельствуют о большой прибыли).

За каждый рассматриваемый период расходы всегда должны быть меньше доходов. Если забываешь об этой простой истине, прибыли может не быть вообще. В повседневной практике это достаточно частое явление. Не все могут успешно бороться с природной склонностью к расточительству и постоянно ограничивать и жестко контролировать свои расходы. Особенно трудно это бывает сделать в период высокой деловой активности фирмы, когда дела у нее идут успешно и виды на ожидаемую высокую прибыль очень обнадеживающие. Запросы владельцев и менеджеров фирмы в это время часто могут быть необоснованно завышены, а чувство опасности существенно притупляется — эйфория и чувство собственной непогрешимости в бизнесе являются плохими союзниками.

Нередко в период наиболее успешной предпринимательской деятельности предприятию наносится невосполнимый урон. Всегда хочется иметь на своей фирме все самое лучшее и современное (обоснование этому при желании всегда можно найти), тем более что на текущем счете в данный момент имеется необходимое количество свободных денег, чтобы это естественное желание немедленно превратить в реальность. Опытные руководители, зная об этой особенности, всегда ужесточают контроль за денежными потоками в период бурного роста деловой активности, чтобы избежать нерациональных расходов и быть готовыми к любым неожиданностям — в бизнесе, если теряешь чувство реальности, успех очень быстро превращается в неудачу.

Третьей ловушкой, подстерегающей предпринимателя, является *его окружение*. При приеме на работу новых сотрудников возникают вопросы: на что способны? Какие слабые стороны? Как лучше заинтересовать? и т.п. Все люди работают с разной скоростью и интенсивностью, но главное — это не только время, затраченное на работу, а достигнутые результаты.

Каждый предприниматель хотел бы иметь только самых лучших сотрудников, но эта задача практически неразрешима. Во-первых, таких людей не так уж и много, а во-вторых, большинство из них уже имеют достойное место работы и ее условия их вполне устраивают.

Уход от ловушки «окружение предпринимателя» состоит не в том, чтобы уже на стадии собеседования отсеять всех недостойных кандидатов (это задача на данной стадии в принципе не может быть решена окончательно), а в том, чтобы хорошие работники с течением времени не превратились в плохих. Для того чтобы этого не произошло, с одной стороны, лучшим работникам ни в коем случае нельзя расширять круг должностных обязанностей, перекладывая на них часть работы тех сотрудников, которые работают недостаточно эффективно или не справляются со всеми своими делами, а с другой — необходимо вести систематическую работу по выявлению недобросовестных, плохих работников, чтобы вовремя с ними расставаться. Эта задача не такая простая, как может показаться на первый взгляд.

Плохие работники имеют определенные преимущества и специфические способности, которые нередко могут быть для некоторых руководителей и коллег как привлекательны, так и опасны. Они умеют и говорят комплименты тем, в ком заинтересованы, и в первую очередь своим начальникам, отмечая их выдающиеся способности, готовы оказать любую мелкую услугу, а если руководитель изъявит желание больше знать о своих сотрудниках и их оценках своей деятельности, то они с удовольствием будут поставлять ему такую информацию и, конечно, только с выгодных для себя позиций. Если работа, которая выполняется в коллективе, не поддается строгому нормированию, а отдельные задания и вопросы жестко не закреплены за каждым исполнителем, то рано или поздно часть обязанностей недобросовестных сотрудников будет неизбежно выполняться их более ответственными коллегами в ущерб качеству собственной работы. При этом плохие работники почти всегда недовольны уровнем оплаты труда и постоянно жалуются на сверхперегруженность по сравнению с другими. Социологи отмечают, что почти все конфликты в коллективе порождаются этими работниками. В нездоровой обстановке, созданной конфликтами, всегда больше возможностей для того, чтобы скрыть свою бездеятельность.

Чтобы не стать заложником ловушки «окружение предпринимателя», необходимо создавать такие условия труда, при которых деятельность каждого сотрудника была бы под постоянным контролем и ее результаты можно было бы оценить в любой момент. Самые трудолюбивые и способные из сотрудников всегда должны поощряться. От лентяев и недобросовестных работни-

ков необходимо периодически избавляться, тем самым спасая свой бизнес от дополнительных потерь и разорения, а другим сотрудникам напоминая о том, что в вашей фирме нет места для тех, кто плохо работает.

Четвертой ловушкой предпринимателя является *он сам*. Каждый, кто занимается бизнесом, имеет не только преимущества, таланты и достоинства, но и слабые стороны, отрицательные черты и недостатки.

Ловушка «сам предприниматель» имеет два аспекта. Первый связан с профессиональной сферой деятельности. Подавляющее большинство людей, как правило, имеют ярко выраженные способности к чему-нибудь одному, что они делают намного лучше, чем все остальное, и делают с удовольствием. Это то, что и называется призванием. В бизнесе это имеет иногда решающее значение. Разворачивая свое дело, необходимо четко представлять, что из всего перечня сфер предпринимательской деятельности (продажи, закупки, финансы, административная работа и т.п.) у вас получается лучше и что вам ближе. С этим и необходимо связать в будущем свои основные должностные обязанности. Все другие функции рекомендуется передать профессиональным менеджерам, оставив за собой только общий контроль, — у них эта работа будет получаться значительно лучше, что позволит избежать многих ошибок.

Второй аспект определяется особенностями характера предпринимателя и прежде всего теми из них, которые классифицируются в бизнесе как отрицательные или мешающие нормальному ведению дел.

Если предприниматель не знает о своих слабых сторонах и недостатках, не может или не желает бороться с ними, а наоборот, часто идет у них на поводу, он непременно попадает в ловушку, созданную им самим. Чтобы успешно бороться с этой ловушкой, во-первых, необходима достоверная оценка своих сильных и слабых сторон, достоинств и недостатков. Это достигается с помощью специальных тестов и в процессе постоянных наблюдений за собственным поведением и его объективной оценки.

Во-вторых, следует очень серьезно подходить к формированию собственной управленческой команды. В ней должны быть специалисты, которые могут взять на себя ответственность за те вопросы, решение которых не всегда успешно получается у самого предпринимателя. Благодаря этим специалистам он будет

развивать свои деловые качества и восполнять имеющиеся пробелы. Управленческие структуры на предприятии должны создаваться также и с учетом тех качеств, которыми обладает предприниматель. Для этого, формируя команду профессионалов, необходимо придерживаться следующего правила. Если члены команды по своему характеру, качествам и взглядам похожи на предпринимателя, они непременно будут умножать не только его достоинства (очень важно иметь в команде единомышленников), но и недостатки. Поэтому в команде должны быть и другие люди, которые абсолютно не похожи на предпринимателя — они менее удобны, с ними трудно находить общий язык, но они будут способствовать нейтрализации его недостатков и отрицательных качеств. Лучший совет всегда от того человека, точка зрения которого расходится с остальными.

В-третьих, глава управленческой команды должен поощрять собственную критику. Самое главное для него — это выявить тех сотрудников, чья критика носит конструктивный характер. Всех критикующих можно разбить на три группы: нытики, которые постоянно жалуются на все и вся, не задумываясь о том, как должна решаться проблема; лояльные диссиденты — видят проблему, ее слабые и сильные места, но не хотят «раскачивать лодку», держат все решения при себе; истинные диссиденты — их критика конструктивна, так как они предлагают продуманный анализ проблемы и подход к ее решению, а также всегда готовы сами принять участие в его реализации.

В-четвертых, предприниматель должен всегда стремиться к честному анализу своих ошибок и просчетов. Не следует их приписывать другим, хотя в самой природе человека заложено стремление искать причины своих промахов не в себе, а в других людях или списывать их на внешние, не поддающиеся контролю, обстоятельства.

В-пятых, не следует бояться чаще спрашивать советов у других. Эффективный собственник — это тот, кто максимально использует опыт и знания других. Советуясь, в первую очередь со своим окружением, предприниматель бесплатно получает бесценную информацию. Сам же факт, что глава фирмы просит совета у своих подчиненных, заставляет последних не только с большей отдачей и ответственностью выполнять свои функции, но и постоянно работать над своим профессиональным уровнем.

Неудачи и бизнес

Большинство людей считают, что успех — это норма жизни, а неудача — отклонение от нормы. Чаще всего неудачи связывают с неопытностью и недостатком знаний и поэтому убеждены, что с их приобретением удастся получить полный контроль над своей жизнью, что неудачи будут исключены вовсе или, по меньшей мере, самые крупные из них. Это заблуждение. Жизнь устроена так, что успех и неудача — две стороны одной и той же медали, это обязательные условия нашего существования.

Заметнее всего неудачи в бизнесе, в одной из самых рискованных сфер человеческой деятельности. И независимо от того, долго ли человек в бизнесе, обладает ли он богатым опытом и самыми современными знаниями, *избавиться от неудач нельзя*. Неудач может быть больше или меньше, они могут преодолеваются легче или труднее, но избавиться от них невозможно. Об этом следует помнить всегда, чтобы не затрачивать дополнительных средств и усилий на поиск положительных результатов этой не имеющей решения задачи. Иногда потеряв на какой-либо операции определенную сумму денег, мы истратим в пять раз больше, чтобы доказать себе и окружающим, что деньги израсходованы не зря и ситуация у нас под контролем. При этом еще и считаем, что в результате наших действий потеря превратилась в успех. Если вы ставите своей целью избавиться от неудач, вы ставите ложную цель. Те, кто пытался ее достичь, всегда терпели поражение.

Наличие неудач — это *ценнейший опыт и путь к успеху*. Неудачи представляют собой ту необходимую плату, которая позволяет предпринимателю шаг за шагом подниматься в бизнесе все выше и выше. От положительного опыта в бизнесе мало толку, к нему всегда необходимо относиться критически и осторожно. Бизнес — это не ряд следствий, вытекающих из прошлого, бизнес — это будущее, а поэтому, чтобы меньше допускать промахов, надо научиться наблюдать и приспосабливаться, постоянно учиться (в первую очередь на отрицательном опыте) и самостоятельно экспериментировать, познавая то, чего делать не следует. Главное, чтобы успешных экспериментов было больше, чем неудачных.

Неудачи — необходимое зло в любом новом и сложном деле. Они заставляют людей не останавливаться на достигнутом и искать оригинальные решения. Неудачи являются источником но-

вых идей и изобретений. Бизнес не достиг бы современных высот, если бы постоянно не сталкивался с неудачами. Самым нежелательным симптомом в бизнесе считается продолжительная удача, так как она ведет к отрыву от действительности, опасности переоценки собственных сил и возможностей, эйфории и в конечном счете, к самым большим потерям.

Однако успех в бизнесе связан не столько с наличием самих неудач, сколько с *правильным пониманием и оценкой их роли в предпринимательстве*. Уже в самом начале предпринимательской деятельности необходимо быть готовым к неизбежности неудач, что позволит выработать правильное отношение к ним.

Во-первых, необходимо учиться проигрывать — без этого достигнуть в бизнесе успеха практически невозможно. С провалами нужно смириться как с неизбежными спутниками предпринимательской деятельности, к утратам необходимо относиться спокойно и не следует растрачивать силы и эмоции по этому поводу. Почему это важно? Люди по своей сущности упрямые, а предприниматели в особенности. Эта одна из тех черт характера, которая позволяет им достигать поставленных целей. Но одним упрямством всех проблем в бизнесе не решить. Реально оценивая сложившуюся ситуацию, нужно адекватно относиться к неудачам, своевременно отказываться от старого и искать другие, более эффективные пути, а для этого необходимо быть гибким и открытым для новой информации. В противном случае упрямство может стать причиной новых неудач и потерь.

Во-вторых, чтобы достичь в бизнесе успеха, нужно хотя бы время от времени признавать собственные ошибки. Перекладывая ответственность за свои ошибки на других или приписывая неудачи действию внешних сил, неподвластных собственному контролю, мы тем самым убеждаем себя в бессмысленности каких-либо усилий для решения возникающих проблем и теряем мотивацию для дальнейших действий, обрекая свой бизнес на новые потери.

В-третьих, необходимо со временем научиться предвидеть вероятные неудачи, чтобы смягчать по возможности их негативные последствия. Труднее всего справиться с неудачами, которых не ожидаешь.

Многие предприниматели считают, что неудачи в бизнесе связаны с крупными просчетами и ошибками. Поэтому все наи-

более значимые проблемы и операции они постоянно держат под контролем, не уделяя должного внимания многим мелочам, которые по отдельности не вызывают серьезного беспокойства, чтобы ими немедленно заняться. На первый взгляд создается впечатление, что бизнес состоит только из крупных и прибыльных операций и сделок, а остальное, что этому сопутствует, представляет собой не приносящую никакого дохода, но, к сожалению, неизбежную «мелочовку», на выполнение которой к тому же требуется значительное время. Чаще всего такие мелочи оставляют на потом или в качестве наименее важных и несрочных дел перепоручают другим, забывая одну из аксиом предпринимательства, гласящую, что бизнес — это, в первую очередь, множество обстоятельств и мелких дел, о которых необходимо постоянно помнить и своевременно их выполнять. Они в конечном итоге и определяют успех предпринимательской деятельности.

Предприниматели нередко упускают из виду, что самая трудная и ответственная работа в бизнесе — это работа с мелочами, так как она отнимает массу времени, а реального результата такой работы попросту не видно. Отсюда и делают ошибочные выводы о значимости тех или иных явлений в бизнесе. Неудачи в бизнесе чаще всего связаны не с крупными просчетами, а с тем, что накопилась определенная сумма невыполненных, внешне незначительных и даже не связанных между собой дел.

Удача, как известно, чаще сопутствует сдержанным и скромным. Поэтому если вы приняли решение стать предпринимателем, то уже с самого начала нужно отказаться от естественного желания преувеличивать свои заслуги и способности, а сконцентрировать все свое внимание на более важной проблеме: обрести достаточную уверенность в своих силах, в себе. В будущем это позволит более успешно преодолевать все препятствия, возникающие на пути предпринимательства, а по мере роста достижений эта уверенность будет крепнуть, что явится дополнительным импульсом для успешного развития бизнеса.

Главными причинами неудач в бизнесе, по оценкам самих предпринимателей, чаще всего выступают следующие:

- низкая коммуникабельность предпринимателя (не способствует доверительным отношениям, составляющим основу бизнеса);

- самовлюбленность и высокомерие (в бизнесе они считаются непростительным грехом и по признанию самих предпринимателей обязательно наказываются самыми крупными неудачами);
- нечувствительность к переменам (большинство участников бизнеса делают только то, что необходимо, и не больше, их деятельность превращается в обычную рутинную работу, они остаются приверженцами старых привычек и устоявшихся стандартных ситуаций при реагировании на внешние неблагоприятные сигналы, избегают нового);
- недостаточная смелость и уверенность в своих силах (чаще всего наблюдается у предпринимателей, которые болезненно переносят различные промахи);
- недостаточная твердость и требовательность (проявляется, когда при решении деловых вопросов слишком большое внимание, в ущерб бизнесу, уделяется личным проблемам подчиненных и партнеров);
- недостаток деловых знаний и практических навыков (иногда даже самые опытные предприниматели в результате нескольких успешно проведенных операций переоценивают свои способности, считают, что они обладают всеми необходимыми знаниями и навыками для успешной деятельности и перестают постоянно заниматься самообразованием).

Личные и общественные интересы в бизнесе

Бизнес, как и все другие сферы приложения труда, в процессе своего функционирования порождает как положительные, так и отрицательные явления. Многие государства добились значительных успехов в развитии техники и технологии, обеспечили высокий уровень жизни своих граждан, достигли больших высот в способах и методах воздействия на стихийные рыночные процессы. Вместе с тем в этих странах достаточно много людей, недовольных своим положением, и социально-экономических проблем, разрешение которых требует значительных усилий и денег, не становится меньше. Многие из этих проблем порождены бизнесом, поэтому неудивительно, что отношение к предпринимателям довольно противоречивое. С одной стороны,

предпринимателей уважают и все понимают ту пользу для общества, которую приносит деятельность предприимчивых людей в различных направлениях и отраслях, но с другой — не уменьшается критика в адрес представителей бизнеса, особенно крупного. За что в основном критикуют предпринимателей? Ответы на этот вопрос имеют практическое значение для отечественных предпринимателей, делающих свои первые шаги в бизнесе нередко без учета интересов разных социальных групп и общества в целом. Без поиска компромиссных решений предпринимателям будет очень сложно получить поддержку рядовых граждан и занять достойное место в нашем посткоммунистическом обществе.

Чаще всего предпринимателей критикуют за то, что у них на первом месте стоит *получение максимальной прибыли*, а общественные интересы, и в частности повышение благосостояния, второстепенны. Нередко их обвиняют в алчности, мошенничестве, хитрости, ловкачестве. Данные обвинения вполне справедливы, так как достаточно фактов, подтверждающих эти явления. Богатое общество к такого рода фактам терпимо, но у нас несколько иная ситуация. Отечественным бизнесменам, чтобы заслужить доверие большинства граждан, необходимо принимать во внимание общественное мнение и, формируя его в нужном направлении, не давать повода для обвинений, зависти и ненависти.

Серьезные нарекания в адрес представителей бизнеса звучат за *нежелание улучшать условия труда наемных работников*, за то, что получение прибыли нередко обеспечивается за счет жесткой эксплуатации и экономии на расходах по обеспечению безопасности на рабочих местах.

Критикуют деловой мир и за *злоупотребление рекламой* своих товаров и услуг в средствах массовой информации, что, как считается, культивирует у населения примитивные потребительские инстинкты, нанося ущерб подлинно духовно-эстетическим ценностям. Эта проблема особенно актуальна для нашей страны — сегодня средства массовой информации непрерывно тиражируют даже ту рекламу, которая по этическим или другим соображениям уже давно запрещена в цивилизованном мире. В ущерб интересам собственных субъектов хозяйствования захват нашего рынка отдельными иностранными фирмами приобретает всеобщий характер. Самое опасное для общества состоит в том, что

наши предприниматели «набираются опыта» в такой тонкой и чувствительной сфере человеческой деятельности, как реклама, копируя далеко не лучшие методы, подходы и образцы рекламной продукции.

Важной проблемой во взаимоотношениях общества с бизнесом является *дискриминация при приеме на работу* по признакам пола, возраста, национальности и т.д. Бытует мнение, и не безосновательно, что если бизнесмены что-то и делают в интересах общества, то только вследствие давления на них. Поэтому большинство стран решение этой проблемы видят в принятии антидискриминационного законодательства, и это дает свои положительные результаты: нередко в западной прессе можно прочесть об успешно завершенных судебных разбирательствах по искам о дискриминации при приеме на работу.

В последнее время деловые круги подвергаются наиболее резкой критике в связи с *вредным воздействием предприятий на окружающую среду*. Причем давление на бизнес здесь идет сразу по нескольким направлениям: со стороны правительственных экологических органов, общественных организаций, парламентариев. Эта проблема и в нашей стране с течением времени становится все более значимой, поэтому бизнесмены уже сегодня должны быть к ней готовы. Пока же о ней больше говорят, чем пытаются хоть как-то решить. Этому есть и объяснение. Государство все еще остается основным владельцем собственности, а собственник, как известно, не будет действовать в ущерб своим интересам. Большинство предприятий, прежде всего крупных, принадлежит государству, а они как раз и являются наиболее злостными экологическими нарушителями. По мере завершения процесса приватизации все чаще будет подниматься и экологическая проблема, решение которой потребует не только нового мышления, но и огромных финансовых вливаний в совершенствование технической базы большинства производственных предприятий, состояние которой сегодня далеко от своего экологически безопасного уровня. Будущим потенциальным владельцам государственной собственности не следует об этом забывать при подготовке и обосновании бизнес-планов для привлечения инвестиционных ресурсов.

Бизнесмены не могут заботиться только о собственных интересах, игнорируя интересы других. Иначе это может вызвать

не только социальные конфликты на уровне предприятия, но и серьезные протесты общества. По мере становления бизнеса требования к нему будут возрастать и личные интересы предпринимательских кругов неизбежно будут все теснее переплетаться и увязываться с общественными. И уже первое поколение отечественных предпринимателей должно действовать более гибко и ответственно, добровольно принимая на себя решение ряда текущих социальных проблем. Это прежде всего касается обязательного участия бизнеса в благотворительной деятельности и восстановлении культурно-исторических ценностей, привлечения к управлению рядовых граждан посредством продажи им определенной части акций крупных предприятий, сотрудничества предпринимателей с территориальными органами управления и общественными организациями по вопросам охраны окружающей среды и создания дополнительных рабочих мест в густонаселенных районах.

Таким образом, все, кто занимаются предпринимательской деятельностью или планируют открыть свой бизнес, должны стремиться не допускать чрезмерного преобладания личных интересов, основанных на своекорыстии, над общественными. В обратном случае это может привести к ситуации, когда придется иметь дело с весьма неприятными для себя и для всего общества последствиями: конфликты на предприятии и в обществе, негативное отношение к бизнесу со стороны окружающих, обострение экологических проблем и т.д. Отечественным предпринимателям, только постигающим азы цивилизованного бизнеса, необходимо с первых шагов учиться сочетать личные и общественные интересы и находить их разумный баланс.

Предприниматель и цель в жизни

Одной из самых важных проблем, стоящих перед каждым начинающим предпринимателем, является выбор жизненной цели и определение основных ориентиров, обеспечивающих ее успешное достижение. От того, какие цели ставит перед собой кандидат в предприниматели, будет зависеть и продолжительность его жизни в бизнесе.

Свою основополагающую цель в жизни должен иметь каждый человек. Только в этом случае его жизнь осмысленна, а деятельность наиболее эффективна. Целеустремленные люди приносят пользу не только себе, но и обществу в целом хотя бы потому, что не расходуют попусту средства и усилия. Известно, что кто имеет цель в жизни, тот идет своей дорогой непоколебимо, он следует прямой жизненной линии и ничему не позволяет сбить себя с этого пути. Такие люди *социально ориентированы*: человек, стремящийся к цели, дает больше благ обществу. Если цели нет, то человек не заинтересован в создании социально значимых ценностей. К сожалению, в нашем обществе в результате бытовавшей долгие годы порочной системы социального иждивенчества и ущербной идеологии большинство людей не только не имеют своей глобальной жизненной цели, но до конца даже не представляют, что это такое и как ее выбрать. Их этому никто и не учил. Если кто-то и ставил перед собой неординарную цель, отличную, например, от таких целей, как стать инженером, врачом и т.п., то достичь ее открыто и прямым путем, имея все необходимые способности и данные, было практически невозможно.

Подавляющая часть граждан была отстранена от решения основополагающих социально-экономических проблем и не имела гарантированных возможностей существенно повлиять на свою судьбу. По этой причине свои жизненные ориентиры они чаще всего определяли исходя из текущих потребностей и предпочтений, поэтому их жизненный путь в значительной степени хаотичен, а будущие действия непредсказуемы. Все это свидетельствует об отсутствии твердой социальной ориентации и устойчивой жизненной позиции. По цивилизованным меркам считается, что люди, которые не ставят перед собой основополагающей жизненной цели, никогда не будут стремиться работать с полной отдачей сил, их мало интересуют результаты своего труда. Даже высокая заработная плата не всегда является действенным стимулом для их эффективного труда, высококвалифицированной деятельности и непрерывного профессионального роста.

Все это имеет значение и для становления отечественного бизнеса. В своей повседневной деятельности предприниматели должны руководствоваться не сиюминутными выгодами, а иметь собственные долгосрочные, в первую очередь социальные, цели.

Эти цели не следует отождествлять с целями своего бизнеса. Бизнес следует рассматривать лишь как одно из средств для достижения собственных жизненных целей. В противном случае долго в бизнесе не задерживаются. Для предпринимателя ложной целью считается быстро разбогатеть. В принципе это возможно. Однако результаты социологических исследований свидетельствуют о том, что тот, кто ставит перед собой только эту цель, никогда ее не достигает.

В качестве резюме можно привести высказывание выдающегося предпринимателя Арманда Хаммера, которое хорошо иллюстрирует сущность подхода к выбору жизненной цели и может послужить важным ориентиром для начинающих предпринимателей: «В детстве я придумал личное кредо, которое обычно повторял на ночь. Хотя я вырос не в религиозной семье, оно напоминало молитву, обращение к таинственному духу жизни, способному вдохновлять и наполнять энергией. Я просил дать мне силы, чтобы я мог помогать достойным людям.

Я никогда не молил о власти, славе или богатстве, хотя имел все это в изобилии. Надеюсь, я никогда не проявлял жадности. Если бы моим главным стремлением было обогащение, то я мог бы стать одним из самых богатых людей в мире. Однако я не принадлежу к их числу. Всю жизнь я раздавал часть своего состояния, больше, чем мог сосчитать. К счастью, я всегда обладал способностью делать деньги, и у меня оставалось достаточно для других. Кредо моего детства всю жизнь руководило моими действиями»¹.

Этические стандарты и правовое регулирование бизнеса

Предпринимательство, как и любая другая деятельность, имеет свои этические и правовые стандарты и определенные рамки, в которых оно существует. Законы, разрабатываемые государством, позволяют обществу проводить свою волю, которая касается и нравственных параметров бизнеса. Однако в жизни далеко не всегда бывает так, что, следуя законам, можно одно-

временно соблюдать все принятые в обществе этические нормы и правила. Поэтому ведение своего бизнеса по закону не равнозначно следованию этическим стандартам. В бизнесе очень часто возникают ситуации, когда, не нарушая закона, можно не соблюдать этические нормы. Поступая таким образом, отдельные предприниматели (пусть это и немногочисленные случаи) не только формируют негативное отношение к бизнесу, но и наносят существенный ущерб обществу в целом.

Особо актуальна данная проблема для стран с переходной экономикой. Бурное развитие предпринимательства после 1989 г. обнажило крайне низкие этические требования и чрезмерно низкую правовую культуру отечественного бизнеса при одновременном отсутствии целого ряда законодательных актов и положений, без которых нормальная предпринимательская деятельность в любой стране не могла бы протекать без осложнений. Постоянные контакты наших деловых людей с иностранными бизнесменами еще больше обострили эти дефекты на фоне высоких этических стандартов и законопослушания последних.

В странах с развитой рыночной экономикой предпринимательство является в первую очередь категорией *нравственной*. Каждый уважающий себя бизнесмен предпочитает вести дело, соблюдая требования этики и морали. Нравственный бизнес — это быстро, выгодно, меньше усилий для достижения целей, устранение всевозможных барьеров на пути роста доходов за счет более рациональных межфирменных отношений. Как свидетельствует опыт, низкие этические нормы какое-то время могут способствовать получению предпринимателем высокого дохода, но скоро он обязательно станет объектом пристального внимания государственных органов, партнеров, конкурентов, общественных организаций, журналистов и в результате — сначала потеря репутации, а потом неизбежно и капитала.

В бизнесе *репутация* ценится дороже всего и выступает гарантом успеха. Она определяется множеством этических критериев, особое место среди которых занимает порядочность в деловых отношениях. Благодаря предпринимательской деятельности производится основная часть богатств многих стран мира, а те предприниматели, которые находятся у истоков этого богатства, больше всего подвергаются испытаниям на нравственную прочность. Однако несмотря ни на что, честность, порядочность являются неотъемлемыми характеристиками современного бизнеса.

¹ Хаммер А. Мой век двадцатый. Пути и встречи. М., 1988. С. 181.

Без них цивилизованное предпринимательство, основой которого является кредит, было бы невозможно. Товары на многие миллиарды долларов ежегодно продаются на основе устных сделок и только по истечении определенного срока оформляются в виде контрактов. Многие оптовые и розничные фирмы доверяют своим поставщикам самим заполнять сопроводительные документы на заказываемые ими товары. Принцип «гарантируем возвращение денег в случае неудовлетворения клиента» широко распространен во многих магазинах, торговых фирмах и производственных корпорациях Запада.

В основе нравственного бизнеса лежит *деловая этика*, которую можно определить как комплекс писаных и неписаных правил поведения в сфере коммерческих операций, направленных на предотвращение тех форм нечестного или мошеннического поведения, которые не могут быть наказаны по закону, но мешают нормальному ведению дел. Статистика свидетельствует, что страны, где деловая этика отсутствует или недостаточно развита, в целом живут плохо. Существует тесная зависимость между уровнем развития экономики и состоянием деловой этики. Не случайно деловая этика во всех западных странах является обязательным предметом в школах бизнеса, колледжах, институтах и университетах.

Деловая этика в той или иной стране может иметь некоторые отличия, определяемые обычаями, нравами и национальными особенностями. Но ее фундаментом, вне зависимости от уровня культуры и воспитания отдельных предпринимателей и сложившейся практики, должны быть общепринятые правила цивилизованного бизнеса, этические кодексы поведения бизнесменов и высокая профессиональная этика. Мы же сегодня нередко слышим диаметрально противоположное. Отдельные представители отечественного крупного бизнеса и научных кругов пытаются, и не без успеха, внедрить в сознание людей мысль о том, что у нас нравственный бизнес невозможен, так как деятельность любой фирмы или отдельного предпринимателя отражает мораль общества, в котором они функционируют. А раз нравственные требования в нашей стране существенно занижены, то и бизнес сегодня не может быть цивилизованным. По мере нравственного созревания общества будут улучшаться методы и средства ведения дел в предпринимательстве. Так как

процесс нравственного созревания общества достаточно продолжителен, то, следуя вышеозначенной ошибочной логике, нашему бизнесу еще долго будет не нужна цивилизованная деловая этика, а общество, обреченное из-за этого на бедность, должно быть терпимым к тем негативным явлениям, которые порождаются отечественным предпринимательством.

Как свидетельствует зарубежный опыт, нравственное здоровье общества во многом определяется теми подходами и критериями, которые принимаются на вооружение в предпринимательстве. Бизнес может в значительной степени способствовать укреплению нравственного здоровья общества, если в своей деятельности будет неукоснительно придерживаться высоких этических и моральных норм. Эту задачу значительно облегчает сегодня высокий уровень интернационализации бизнеса. Предприниматели должны стремиться не порождать все новые проблемы для общества, а пытаться успешно разрешить те старые, которые годами накапливались в условиях административной системы распределения. В этой связи нашим бизнесменам, использующим в своей деятельности западный опыт предпринимательства, необходимо обратить внимание не только на организационные, финансовые, маркетинговые и другие управленческие аспекты современного бизнеса, а также и на культурно-нравственные и этические стандарты, которые высоко ценятся в современном деловом мире. Без этого наше предпринимательство будет представлять собой не более чем неудачную пародию на цивилизованный бизнес.

Процесс становления цивилизованного бизнеса в значительной мере определяется наличием и состоянием *законодательной базы*, устанавливающей «правила игры» для участников рынка. Задача хозяйственного законодательства в данном случае состоит в решении тех проблем экономических связей, которые не в состоянии решить деловая этика. Основу хозяйственного права составляет гражданский кодекс, который устанавливает общие правила поведения: как заключать договоры, как наказывать нарушителей договоров, как закреплять собственность и как ее передавать и т.д. Гражданский кодекс дополняется множеством законов, которые регулируют отдельные стороны предпринимательской деятельности. В первую очередь следует назвать законы о предпринимательстве, о налогах и сборах, о сделках и догово-

рах, о собственности, о предприятий, об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью, об аренде, о защите прав потребителей и др.

Важной составной частью правового регулирования предпринимательской деятельности являются подзаконные акты, в которых дается толкование отдельных положений законов и нередко содержится механизм их реализации.

Во многих странах правовое регулирование бизнеса включает и решения судов по тем вопросам, которые на момент судебного разбирательства не нашли своего отражения в действующих законах и подзаконных актах. Однажды принятое такое судебное решение является прецедентом и не может быть изменено: «Что решено однажды — решено навсегда». Такая практика правового регулирования бизнеса в нашей стране практически не применяется.

Деловая этика и право регулируют в бизнесе отношения предпринимателя с другими предпринимателями, наемными работниками, потребителями, государством и обществом (рис. 1).

Взаимоотношения между предпринимателями можно представить как отношения с партнерами и конкурентами. Первая группа отношений регулируется прежде всего законом о сделках и договорах, а вторая — антимонопольным законодательством. Отношения с партнерами носят более доверительный характер, часто давние партнеры в интересах дела обмениваются конфиденциальной информацией, охотнее идут на различные взаимные уступки, а в критических ситуациях помогают партнеру, попавшему в беду, спасти свой бизнес, понимая, что потеря партнера ставит под удар и собственный бизнес, который в этом случае лишается части дохода.

Несколько иными выглядят взаимоотношения с конкурентами, но и они в последние десятилетия претерпели существенные изменения и сегодня имеют в некоторой степени даже черты партнерства. Антимонопольное законодательство и ответственность самих конкурентов за его соблюдение заставляют их в целях безопасности обмениваться определенной информацией, которая раньше относилась к предпринимательской тайне. Иногда уход конкурента с рынка может вызвать на нем нарушение



Рис. 1. Этические и правовые стандарты в предпринимательской деятельности

баланса сил и привести к несоблюдению требований антимонопольного законодательства, что в свою очередь нередко оборачивается крупными потерями и другими негативными последствиями для всех участников деловой игры. Или место ушедшего могут занять новые, более агрессивные конкуренты, что представляет еще большую угрозу для оставшихся.

Кроме того, независимо от характера отношений, которые складываются на рынке между отдельными субъектами делового мира, следует всегда помнить о том, что все предприниматели составляют единую социальную группу, выживание и гражданский статус которой в значительной степени зависят от наличия у них общих интересов и точек соприкосновения, а также системы приемлемой взаимоподдержки.

Отношения предпринимателя с наемными работниками регулируются трудовым кодексом. Реальные же взаимоотношения между собственником и служащими, которые складываются в бизнесе, всегда значительно многограннее, так как непременно включают дополнительные льготы, преимущества и условия, позволяющие наладить высокоэффективную деятельность предприятия и создать настоящий коллектив единомышленников, способный довести любое начинание предпринимателя до успешного завершения.

Предприниматель всегда должен помнить о том, что его служащие могут быть неудовлетворены. В высоко конкурентной экономике это не только не выгодно, но и опасно. Недовольство и недовольство ведут к прогулам, пьянству, ухудшению качества труда и продукции, низкой производительности и, что самое опасное, порождают неуважение к руководству: считается, как работник относится к своим руководителям, так он и работает. Казалось бы, что эту проблему можно легко решить посредством увольнения тех, кто нарушает условия трудового договора, и на их место принять новых работников. Но такое решение не всегда бывает лучшим. Во-первых, иногда трудно доказать, что работник недобросовестно выполняет свои обязанности. Во-вторых, нелегко быстро найти равноценную замену уволенному. При этом вновь принятому работнику необходимо определенное время для адаптации к условиям на новом месте, а это нередко может привести к дополнительным потерям. В-третьих, увольнения могут обернуться забастовкой, а это уже новые проблемы и трудности, выходом из которых может стать и банкротство.

Принимая любое решение, касающееся персонала, предприниматель всегда должен спросить себя о том, кого он желает видеть рядом с собой — партнеров, единомышленников или врагов. Опыт отечественного бизнеса свидетельствует о том, что большинство сегодняшних работодателей своим поведением и отношением к наемным работникам чаще порождают последних, чем первых.

Чтобы наемные работники стали партнерами (не следует забывать, что их роль в процветании фирмы и приумножении ее активов не менее значима, чем самого собственника), необходимо постоянно учитывать их личные и профессиональные интересы, проявлять заботу об их жилищном и бытовом положении,

условиях труда и отдыха и т.д. Это позволяет даже в самые неблагоприятные экономические периоды избегать всевозможных конфликтов и потерь, обеспечивая не только выживаемость, но и поступательное развитие бизнеса. Можно потерять все (деньги, имущество и др.), но если сумеешь сохранить персонал своей фирмы, то высока вероятность возрождения бизнеса. Что интересует наемных работников? Прежде всего это хорошие условия труда и учет их профессиональных интересов, высокая заработная плата (иначе лучшие рано или поздно уйдут), возможности продвижения по службе.

Отношения предпринимателя с потребителями регулируются законом о защите прав потребителей. Потребитель — физическое лицо, которое приобретает тот или иной продукт или услугу не для профессиональной деятельности, а для личного или семейного использования. Согласно закону, потребители получили право на защиту своих интересов, на надлежащее качество, безопасность товаров, полную и достоверную информацию, покрытие в полном объеме урона, причиненного товаром ненадлежащего качества, обращение в суд и другие государственные органы, создание общественных объединений потребителей, свободный выбор товаров, удовлетворение основных потребностей торговли и другими видами обслуживания и др.

В случае нарушения их прав потребители могут требовать возмещения как физического, так и морального ущерба. При обращении в суд о нарушении их прав потребители освобождаются от уплаты государственной пошлины. Возмещение ущерба потребители вправе требовать как у продавца, так и напрямую у производителя. Чтобы у предпринимателя возникало меньше проблем, свою деятельность он должен строить в строгом соответствии с законом о защите прав потребителей.

Отношения предпринимателя с государством базируются на двух основных требованиях: 1) предприниматель должен неукоснительно соблюдать установленные законом «правила игры», быть законопослушным; 2) своевременно и правильно платить налоги.

При этом за государством всегда остается право определять: уровень цен (для монополистов — посредством установления предельных их уровней, наценок и тарифов, а для других — через поощрение конкуренции); качество товаров и услуг, устанавливая основные требования, стандарты и осуществляя сертифика-

цию продукции; уровень максимальных доходов через налоговое законодательство; условия участия новых фирм в бизнесе.

Условия вхождения в бизнес новых фирм могут носить как разрешительный характер, ограничивающий появления на рынке новых участников, так и регистрационный, когда государство только фиксирует факт создания новой фирмы. При регистрационном характере вся ответственность за правильность оформления уставных документов, выбор сферы деятельности и товаров, соблюдение требований государства ложится на самого предпринимателя. Если же государство устанавливает разрешительный порядок участия новых фирм в бизнесе, оно тем самым фактически берет на себя материальную и моральную ответственность за всевозможные негативные последствия, которые могут быть порождены ошибками и непрофессионализмом чиновников, дающих разрешение на регистрацию новых фирм. Кроме того, такой способ вхождения в бизнес не только требует дополнительных расходов из местных бюджетов на содержание высококвалифицированных специалистов, способных учесть все последствия правовых нюансов, которые содержатся в уставных документах, но и регулярно отвлекает отдельных работников исполкомов от их непосредственных обязанностей. Богатые зарубежные страны такой способ участия новых фирм в бизнесе считают очень дорогостоящим и неэффективным.

В своей основе *отношения предпринимателя с общественностью* направлены на формирование определенного образа фирмы; она преподносится в виде хорошей и щедрой, заботящейся не о больших прибылях, а о потребностях и проблемах граждан, выпуская для них очень хорошую и нужную продукцию, а также участвуя во многих благотворительных, экологических и других общественно значимых акциях. Сегодня в состав высшего управления многих крупных западных компаний обязательно входит директор по связям с общественностью. Он возглавляет, как правило, специальное подразделение, которое занимается созданием благоприятного имиджа компании, используя для этих целей огромный арсенал методов, начиная от тесного сотрудничества с журналистами, общественными деятелями и заканчивая личным общением высокопоставленных сотрудников компании с жителями отдельных районов и улиц. Это дает свои

плоды, формируя многочисленный контингент постоянных приверженцев продукции предприятия и тем самым обеспечивая получение устойчивых высоких доходов.

Становление цивилизованного рынка и две волны предпринимательства

Становление рыночных отношений в странах с административной системой распределения можно с некоторой степенью условности определить как процесс первоначального накопления капитала со всеми вытекающими отсюда негативными для общества явлениями и процессами. Основная задача государства в этих условиях заключается в том, чтобы переходный период к рыночной системе распределения сделать как можно короче, а негативные последствия свести к минимуму. Для успешного решения этой задачи недостаточно одного желания. Необходимы понимание специфических особенностей данного периода, наличие политической воли у руководителей государства и создание условий для появления команды профессионалов-реформаторов, способных эту волю претворить в жизнь.

Опыт стран, осуществлявших переход к цивилизованному рынку и предпринимательству, позволяет говорить о двух волнах предпринимателей, которые этот переход и обеспечивают. *Первая волна* предпринимателей действует в период первоначального накопления капитала. Их деятельность не выходит за рамки сферы обращения и коммерции, где имеются потенциальные возможности для извлечения спекулятивного дохода. Свои огромные доходы предприниматели первой волны получают на разнице рыночных цен, используя в своих интересах нестабильную экономическую ситуацию, высокую инфляцию, отсутствие конкуренции, дефицит товаров и услуг. Получению огромных доходов также способствует несовершенство законодательной базы переходного периода, коррумпированность некоторых высокопоставленных правительственных чиновников, обеспечивающих отдельным людям легкий доступ к пользующимся спросом товарам и дешевым государственным материальным и финансовым ресурсам.

Представители первой волны в своем большинстве далеки от цивилизованного бизнеса. Успех их деятельности определяется не наличием глубоких профессиональных знаний, деловых навыков, способностей и качеств предпринимателя, а в основном специфическими качествами иного рода (умением найти покровителей среди государственных служащих высокого ранга, пойти на сговор, дать взятку и т.п.), которые базируются на низком уровне их нравственно-этического и правового сознания.

По мере наполнения рынка товарами и создания конкурентной среды, стабилизации финансовой и денежной системы, укрепления национальной валюты, адаптации законодательной базы к новым условиям хозяйствования эта волна предпринимателей постепенно уходит. Часть из них, понимая свою обреченность, вовремя уйдет из бизнеса вместе с полученными деньгами, обеспечив тем самым свое будущее, другие, а их большинство, оставят бизнес не по своей воле и без денег, так как окажутся по различным причинам не способными работать по правилам цивилизованного бизнеса и в результате лишатся своих капиталов. И только небольшое число предпринимателей первой волны, не потерявших здравого смысла от своих легко доставшихся капиталов и реально оценивающих собственные перспективы в бизнесе, не побоятся привлечь в свой бизнес высококвалифицированных, способных к предпринимательской деятельности людей нового поколения и тем самым сможет удержаться в бизнесе, перейдя во *вторую волну* уже цивилизованных предпринимателей, основу которой составит новое поколение профессионально подготовленных и ориентированных на уважение к законам бизнесменов. Как свидетельствует опыт послевоенной Германии, Японии, Республики Корея и других стран, вторая волна предпринимателей, если будут созданы необходимые условия, очень быстро становится основным фактором экономического роста и процветания страны.

Из множества причин, обуславливающих неизбежность ухода первой волны предпринимателей, можно назвать наиболее важные:

1) психологическая неготовность работать с небольшой (нормальной) прибылью, рост которой достигается за счет оборота, а не в результате значительного повышения уровня цен. Обеспечение роста прибыли за счет увеличения оборота требует уже новых подходов, знаний, навыков и способностей;

2) отсутствие профессиональных знаний в области бизнеса, непонимание их роли для достижения успеха (раньше этого не требовалось, так почему они нужны теперь?) и как следствие — неспособность большинства представителей первой волны, заработавших большие деньги, заниматься самообразованием или учиться вообще;

3) сокращение до минимума возможностей для спекулятивных сделок, так как в процессе рыночных преобразований сфера обращения превращается в одну из самых конкурентных и рискованных областей деятельности, где успешно действовать могут только профессионально подготовленные и способные люди;

4) неумение работать в условиях высокой конкуренции, когда одним из основных факторов, определяющих выживаемость бизнеса, становится эффективная работа с издержками. Как раз этого представители первой волны и не умеют — рост спекулятивных доходов обеспечивается за счет совсем других факторов. Нормальный же бизнес — это прежде всего постоянные усилия, направленные на уменьшение себестоимости;

5) неготовность к работе в сфере производства, где необходимы глубокие профессиональные знания и навыки как в области предпринимательства и управления, так и в конкретной сфере производственной деятельности (технологический процесс, оборудование, сырье и т.д.);

6) глобальная интернационализация бизнеса, свое достойное место в котором рано или поздно могут занять только хорошо подготовленные, способные и высоконравственные люди.

Организационные основы бизнеса

Основные организационно-правовые формы и виды предпринимательской деятельности

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, в первую очередь сталкивается с вопросами, касающимися выбора организационно-правовой формы своего бизнеса. Будет ли будущая предпринимательская деятельность осуществляться на основе предприятия, имеющего статус юридического лица? Или это будет предприятие, не являющееся юридическим лицом? Если предприятие будет иметь статус юридического лица, то какой организационный вид его более предпочтителен?

Прежде чем ответить на эти и другие вопросы, необходимо определиться с будущей сферой деятельности, выбрать конкретный ее вид, а также услуги или товары, которыми можно успешно заниматься. От профиля, содержания и масштабов будущей предпринимательской деятельности будет в определенной мере зависеть и выбор той или иной формы организации бизнеса. Однако, останавливая свой выбор на конкретном направлении деятельности, необходимо руководствоваться не только этими соображениями, но также помнить об *основополагающих требованиях* к такого рода решениям: будущий бизнес должен иметь законное право на существование и потенциал для получения прибыли. Следовательно, принимая решение о выборе организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, нужно разбираться по меньшей мере в трех основных вопросах:

- 1) существующем в стране законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность;
- 2) внутренних проблемах предприятия (производство, товары, продажи, финансы, управление);
- 3) направлениях и видах воздействия финансовых рынков на предприятия (банковская процентная ставка, налоги, цены).

После того как принято решение начать свой бизнес и определены все важнейшие аспекты будущей деятельности, в качестве одной из первоочередных задач, требующей немедленного решения, выступает вопрос о форме организации предпринимательской деятельности. Имеются три *основные организационные формы предпринимательства*: единоличное владение, товарищество (партнерство), общество (корпорация). Идеальных форм организации бизнеса нет, каждая из них имеет свои достоинства и изъяны, и поэтому окончательный выбор зависит от различных условий, которые формируются исходя из поставленных целей, индивидуальных качеств будущего предпринимателя, а также определяются юридическими, социальными и экономическими соображениями.

Осуществляя выбор организационной формы, на практике чаще всего принимают во внимание и анализируют:

- собственные возможности;
- необходимые формальности при создании предприятия;
- расходы, которые придется нести на начальном этапе;
- материальную ответственность в случае неудачи;
- ограничения и издержки при передаче права собственности;
- возможности привлечения дополнительного капитала;
- организацию квалифицированного управления предприятием;
- масштабы деятельности и перспективы развития бизнеса.

И наконец, предприниматель должен получить законное право на занятие предпринимательской деятельностью. Это право он приобретает после государственной регистрации в качестве субъекта предпринимательского процесса.

Согласно законодательству, предпринимательская деятельность без регистрации запрещена. Смысл государственной регистрации сводится к тому, чтобы на основании существующего законодательства получить определенные права и принять на себя определенные обязательства. Сам ее факт свидетельствует о понимании предпринимателем всех возможных последствий вступления его в бизнес, результатом которого может оказаться или реальный ущерб, или реальный выигрыш. Регистрация будущего предприятия осуществляется в исполнительном органе власти или по месту его расположения (для юридических лиц), или по месту жительства предпринимателя, осуществляющего свою деятельность без образования юридического лица.

Предприятия, получившие статус юридического лица, после регистрации вносятся в торговый реестр, который ведет Торговая палата (в некоторых странах торговый реестр ведут суды). Каждый имеет право ознакомиться с реестром и получить за плату изготовленные и заверенные копии записей реестра: наименование фирмы, форма организации, направление деятельности, фамилии учредителей, данные об уставном капитале, полномочия на право подписи руководителей и их заместителей.

Единоличное владение

Единоличное владение относится к одной из наиболее простых форм бизнеса, особенно в том, что касается его образования, функционирования и ликвидации. Оно является, как это следует из определения, собственностью одного лица или семьи, несущих весь риск от бизнеса, неограниченную ответственность и получающих весь доход от этой деятельности.

Это одна из старейших и наиболее распространенных форм организации предпринимательской деятельности в мире. Наиболее популярна она в розничной торговле, сфере услуг, консультационном бизнесе. Популярность единоличного владения в этих сферах объясняется тем, что данные виды деятельности основаны на доверии клиентов, а последние, как правило, предпочитают индивидуальное обслуживание. Кроме того, если бизнес, основанный по принципу единоличного владения, идет успешно, то таким предприятиям легче найти взаимопонимание с коммерческими банками и другими финансово-кредитными институтами, так как требование неограниченной ответственности в данном случае является дополнительной гарантией для возврата долгов. Выбор единоличной формы организации бизнеса в немалой степени определяется личностными качествами предпринимателя. Она особенно подходит для людей с резко выраженными чертами индивидуализма.

Предпринимательство в форме единоличного владения может осуществляться в двух видах, имеющих различные правовые статусы:

- 1) индивидуальный предприниматель — физическое лицо;
- 2) унитарное предприятие — юридическое лицо.

Сегодня наибольшей популярностью среди начинающих предпринимателей пользуется единоличное владение, при котором предпринимательская деятельность осуществляется без образования юридического лица — *индивидуальное предпринимательство*. Этот вид организации бизнеса на начальной стадии имеет ряд преимуществ перед другими организационно-правовыми формами:

- простота организации и низкие организационные издержки. Чтобы стать индивидуальным предпринимателем, не нужно разрабатывать устав и другие юридические документы. Регистрация предпринимателя без образования юридического лица в настоящее время осуществляется по месту жительства. Для этого необходимы письменное заявление по установленной форме; документ, подтверждающий квалификацию, если деятельность может представлять угрозу жизни или здоровью, окружающей среде; лицензия, если данный вид предпринимательской деятельности подлежит лицензированию; документ, подтверждающий оплату регистрационного сбора. Индивидуальному предпринимателю для начала своей деятельности не требуется наличия отдельного помещения для осуществления бизнеса, не обязательно нанимать бухгалтера, установлен упрощенный порядок ведения бухгалтерского учета. В то же время индивидуальный предприниматель может заниматься любым видом предпринимательской деятельности, не запрещенной законом, а также создавать любые предприятия. Ему не запрещается использовать труд наемных работников;
- минимальная величина начального капитала. От индивидуального предпринимателя не требуется формирование какого-либо обязательного уставного фонда. Свой бизнес он может начинать с любой суммы денег;
- преимущество в налогах. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, в отличие от других предприятий платит в большинстве случаев один вид налога — подоходный;
- полная самостоятельность, гибкость, свобода и оперативность действий. Этот вид предпринимательства предоставляет владельцу максимальную свободу действий. Принимая то или иное решение, ему не нужно обращаться

в правление или добиваться согласия партнеров. Он сам разрабатывает политику своего бизнеса, оперативно принимает любые решения. Индивидуальный предприниматель всегда имеет возможность быть максимально гибким в ведении дел. Методы и способы управления бизнесом могут быстро меняться в зависимости от ситуации на рынке, условий конкуренции, предпочтений и запросов клиентов, экономической ситуации и т.д.;

- максимум побудительных мотивов для заинтересованности в успехе бизнеса. Так как все доходы поступают к индивидуальному предпринимателю, он всецело заинтересован в упорной работе, тщательном контроле за бизнесом, принятии взвешенных решений, максимальном расширении деловых операций. Для него чрезвычайно важным является тот факт, что это его собственное дело, он всегда видит тесную взаимосвязь между величиной дохода и теми усилиями, которые прилагает;
- конфиденциальность деятельности. В некоторых видах бизнеса основным капиталом являются секреты, ноу-хау и т.п. В этом случае данный вид организации предпринимательской деятельности в наибольшей степени дает возможность сохранить секреты бизнеса в тайне от других;
- практическая возможность с наименьшим риском для себя не только проверить, насколько собственные личные качества соответствуют профессии предпринимателя, но и быстро освоить основные «правила игры» в бизнесе.

Не лишен данный вид организации бизнеса и некоторых недостатков. Это прежде всего неограниченная ответственность по обязательствам. Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законодательством не может быть обращено взыскание.

Казалось бы, с одной стороны, неограниченная ответственность является преимуществом, так как коммерческие банки более охотно дают деньги индивидуальным собственникам, если последние обладают значительной собственностью, которая может выступать надежной гарантией оплаты долгов в случае неудачи. Однако, с другой стороны, индивидуальный предприниматель может потерять все свои личные сбережения и имущество, так

как неограниченная ответственность говорит о том, что предприниматель отвечает по неисполненным обязательствам и нанесенному кому-либо ущербу не только имуществом своего предприятия, но и всем личным имуществом, которое может быть конфисковано на основе судебного решения. Согласно законодательству, имущество, используемое индивидуальным предпринимателем для проведения деловых операций, не обособляется от его личного имущества. В этом состоит дополнительный риск единоличного предпринимательства, что нередко отпугивает отдельных людей от такого способа организации бизнеса или заставляет успешно действующих индивидуальных предпринимателей, стремящихся расширить свою деловую активность, переходить к другим формам собственности.

К изъянам предпринимательства без образования юридического лица можно отнести недостаток специализированного менеджмента. Обычно индивидуальный предприниматель сам выполняет все виды управленческой работы: он одновременно является главой фирмы, менеджером по закупкам и продажам, финансистом, производственным, администратором. Однако лишь немногие обладают качествами, необходимыми для профессиональной и эффективной деятельности по всем этим направлениям. И даже самые способные не всегда находят время для выполнения всех этих функций, хотя их рабочий день составляет по 12—14 часов. В результате не исключаются просчеты и ошибки, которые могут привести к потере бизнеса и личного имущества. Нанять же профессиональных управленцев очень сложно, так как это, во-первых, требует больших дополнительных расходов, на которые индивидуальный предприниматель без ущерба для своего бизнеса и уменьшения личного дохода не может пойти, а во-вторых, люди, имеющие необходимые управленческие способности, знания и опыт, не склонны наниматься на работу в бизнесе с ограниченными возможностями для роста и самореализации.

Ограниченные возможности для расширения собственного дела также можно отнести к недостаткам данного вида предпринимательской деятельности. Индивидуальное предпринимательство имеет достаточно узкие рамки для роста. Это связано прежде всего с трудностями привлечения дополнительного капитала для расширения деловых операций и осуществления достаточно

крупных проектов, а также с тем, что такой бизнес имеет, как правило, небольшую рыночную нишу. Обычно капитал, привлекаемый индивидуальным предпринимателем в свой бизнес, состоит из его личных средств, средств его родственников и друзей и, если повезет, небольших кредитов коммерческих банков. Индивидуальный предприниматель может иметь хорошую репутацию, потому что его личное имущество и капитал служат достаточной гарантией для кредита, но ему очень трудно получить довольно крупную ссуду на выгодных условиях. Это объясняется тем, что официальный рейтинг кредитоспособности индивидуального предпринимательства все равно ниже, чем у других предприятий. Статус индивидуального предпринимателя не позволяет ему, как, например, фирме, созданной по принципу общества, привлечь инвесторов в свое дело. А так как рейтинг кредитоспособности малого предпринимательства невысокий по сравнению со средними и крупными фирмами, он должен платить более высокий процент за кредит. Только тех доходов, которые индивидуальный предприниматель может получить от своей деятельности при самых благоприятных обстоятельствах, всегда недостаточно для быстрого роста бизнеса. Нередко расширение деловых операций для него становится возможным лишь в результате перехода к другой форме собственности.

Изъяном бизнеса, основанного на индивидуальной собственности, является неопределенность сроков деятельности. Бизнес индивидуального предпринимателя юридически заканчивается с его смертью, тюремным заключением, психическим заболеванием и т.п. Основанием для свертывания бизнеса могут быть преклонный возраст, личные или семейные проблемы и многие другие обстоятельства. Доход индивидуальные предприниматели получают до тех пор, пока они активны.

Ввиду неопределенности сроков существования индивидуального бизнеса другие предприниматели, не получив дополнительных гарантий, обычно неохотно идут на заключение с его владельцами долгосрочных договоров, а также соглашений, которые предусматривают общепринятую во взаимоотношениях с другими партнерами отсрочку платежа за поставляемые товары или оказываемые услуги. Западный опыт предпринимательства свидетельствует о том, что в качестве такой дополнительной га-

рантии наиболее часто используется страховой полис единоличного владельца.

Ряд изъянов частного предпринимательства порождается функциональными особенностями его деятельности, которые напрямую связаны с ограниченными возможностями привлечения дополнительного капитала. К ним могут быть отнесены неудачное расположение предприятия, устаревшее оборудование, нерегулярность поставок товаров и т.д.

Во многих западных странах для того, чтобы начать свой бизнес в качестве единоличного владельца, необходимо только желание и небольшая сумма денег на приобретение лицензии в местных органах исполнительной власти на право заниматься определенным видом предпринимательской деятельности. Никакая государственная регистрация для осуществления такого бизнеса не требуется. Только в том случае, если единоличный владелец желает присвоить своей фирме имя, он проходит регистрацию за дополнительную плату, но при этом его правовой статус не меняется. Все эти вопросы относятся к компетенции так называемого промыслового права, которое, основываясь на принципе свободы промысла, предоставляет каждому индивиду возможность заниматься любым видом предпринимательской деятельности, не запрещенной законом.

Разновидностью единоличного владения является *унитарное предприятие*. Данный организационный вид бизнеса, в отличие от предыдущего, имеет статус юридического лица. Унитарное предприятие не наделено правом собственности на закрепленное за ним имущество, оно принадлежит ему на праве хозяйственного ведения. Имущество унитарного предприятия находится в частной собственности физического лица (совместной собственности супругов или членов крестьянского (фермерского) хозяйства) либо юридического лица. Оно является неделимым и не может быть распределено — долевая собственность для этого организационного вида бизнеса не допускается.

Унитарное предприятие характеризует организационное единство, наличие постоянного трудового коллектива, его имущество обособляется от имущества собственника, который не отвечает по обязательствам предприятия, за исключением случаев, когда банкротство предприятия вызвано самим собственником.

В этом случае при недостаточности имущества унитарного предприятия на собственника может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам. Также и унитарное предприятие не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества. Оно самостоятельно ведет хозяйственную деятельность на принципах хозрасчета и несет полную имущественную ответственность, выступая на рынке от собственного имени. Унитарное предприятие по своему статусу и основным характеристикам напоминает такую организационно-правовую форму бизнеса, существующую в ряде западных стран, как общество одного человека.

Учредительным документом унитарного предприятия является его устав, который утверждается собственником. До государственной регистрации предприятия собственник должен полностью сформировать требуемый уставный фонд. Управление унитарным предприятием осуществляет руководитель, который назначается собственником имущества либо уполномоченным им и подотчетным ему органом.

Преимуществом такого организационного вида бизнеса можно назвать прежде всего ограниченную ответственность собственника, который несет риск убытков только в пределах капитала унитарного предприятия. Также к преимуществам унитарного предприятия следует отнести полную самостоятельность и оперативность действий, максимум побудительных мотивов, конфиденциальность деятельности.

К недостаткам данного вида единоличного владения относят дополнительные трудности и издержки при организации предприятия (подготовка и юридическая экспертиза устава), обязательное формирование уставного фонда, существенное налоговое бремя (унитарное предприятие платит все налоги, установленные для юридических лиц и их владельцев), ограниченные возможности для роста.

Итак, вы приняли решение стать предпринимателем и уже знаете, каким бизнесом будете заниматься. Предпочтение единоличному владению может быть отдано, если у вас имеется небольшая сумма денег для начала собственного дела, а будущая деятельность не охватывает сложную и рассредоточенную схему связей и может управляться одним лицом или семьей.

Товарищество

В классическом понимании товарищество (партнерство) в бизнесе представляет собой объединение двух и более лиц, имеющих право заниматься предпринимательской деятельностью. Оно основывается прежде всего на доверии. Участниками товарищества могут быть как юридические лица, так и индивидуальные предприниматели (физические лица). Признаками, указывающими на наличие объединения лиц, являются: общий интерес участников; общие дела участников; наличие имущества, в той или иной степени обособленного от иного имущества участников; общая ответственность участников по обязательствам объединения; наличие специальных органов управления объединением.

Партнеры по товариществу принимают непосредственное участие в деятельности своего объединения и несут солидарную и неограниченную имущественную ответственность по его обязательствам.

Имеются три основных вида товариществ: простое, полное и командитное.

Простое товарищество оформляется как договор о совместной деятельности. Оно, как свидетельствует мировая практика, имеет наибольшее распространение в розничной торговле и сфере услуг. Простое товарищество представляет собой ассоциацию лиц, объединяющих свои организационные и финансовые ресурсы для осуществления торговых сделок. Создание простого товарищества позволяет значительно уменьшить потребности его участников в кредитных ресурсах и получить дополнительные выгоды при закупке больших партий товаров у поставщиков.

Количество участников простого товарищества не ограничивается. В нем, в отличие от других видов товарищества, отсутствуют общие органы управления, каждый из участников может выступать на рынке только от своего имени, не ставя в известность своих деловых партнеров о других членах товарищества. Следовательно, независимо от того, что товарищество имеет общие цели и общее имущество, для третьих лиц оно может не существовать.

Все участники простого товарищества несут неограниченную ответственность, при этом главную ответственность всегда

несет участник, который заключает сделку. В свою очередь, он имеет право, исходя из условий договора, предъявлять требования к другим участникам товарищества с целью получения соответствующей компенсации.

Полное товарищество создается на основании учредительского договора между его участниками, который обязательно оформляется юридически. Обычно учредительский договор включает следующие основные разделы: вид бизнеса и место деятельности; продолжительность соглашения; полномочия каждого участника; сумма средств, инвестированных каждым участником в совместный бизнес; описание схемы распределения дохода и возможных убытков; способ, с помощью которого каждый участник получит вознаграждение или компенсацию; ограниченная сумма средств, которая может быть изъята из капитала товарищества одним из участников; заявление о финансовых процедурах, необходимых в товариществе; процедура принятия новых участников и способы ликвидации товарищества; подписи участников под соглашением.

Полное товарищество характеризует прежде всего единство цели. Каждый из участников вступает в деловые отношения с третьими лицами от имени товарищества и практически может иметь неограниченные полномочия по представлению интересов всех участников и заключению сделок от их имени. Имущество полного товарищества все более обособляется от имущества его участников, которые в общий капитал могут вносить разные доли. Любые сделки по распоряжению имуществом товарищества требуют согласия всех его участников.

В отличие от простого в полном товариществе создаются специальные органы управления, в которых участвуют только его члены. Участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками по его обязательствам. Участники полного товарищества не вправе состоять в других товариществах. Все участники данного организационно-правового вида бизнеса несут неограниченную и солидарную ответственность по обязательствам товарищества.

Коммандитное товарищество отличается от полного тем, что в соглашении об его образовании фигурируют один или несколько основных участников (полные товарищи), чья ответственность не ограничена, и один или несколько участников

(вкладчиков), ответственность которых ограничена суммой инвестируемого капитала. Невозможно образовать коммандитное товарищество по крайней мере без одного основного участника.

Только основные участники от имени товарищества осуществляют предпринимательскую деятельность и представляют его перед внешними партнерами. Участники с ограниченной ответственностью не могут заниматься в коммандитном товариществе никакой формой менеджерской деятельности, они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества. Преимущество коммандитного товарищества заключается в том, что оно является средством привлечения дополнительного капитала. Оно привлекательно для тех, кто хотел бы вложить свои деньги в прибыльное дело, но не желает участвовать в управлении этим предприятием.

Необходимость в такого рода объединениях возникает чаще всего в случае, если речь идет о реализации крупного проекта, который не под силу одному предпринимателю. Коммандитное товарищество в данном случае выступает как форма концентрации возможностей и капитала. Привлекательно оно и для внешних деловых партнеров и заказчиков, так как является надежной гарантией того, что проект будет своевременно и качественно реализован. Существует и ряд других ситуаций, когда предприниматели идут на образование коммандитного товарищества. Например, основной участник, достигший пожилого возраста, обычно стремится поменять свой статус, сохраняя при этом свои интересы в общем бизнесе и уходя от риска потерять все свое имущество в случае неудачи.

Преимуществами такой формы организации бизнеса, как товарищество, можно назвать:

- значительные финансовые возможности. Так как в товариществе участвует более чем один владелец, это дает возможность привлечь уже на начальной стадии бизнеса значительные средства. Кроме того, для повышения финансовой ответственности товарищества перед потенциальными кредиторами может быть привлечено личное имущество каждого партнера с неограниченной ответственностью;
- дополнительные возможности в управлении. В товариществах собираются чаще всего люди со способностями и опытом в разных сферах бизнеса, поэтому менеджерские функции

могут быть легко разделены между ними. Разделение функций в соответствии с квалификацией и опытом каждого партнера помогает создать более эффективное предприятие;

- свобода и оперативность действий. Образование товарищества во многих странах с рыночной экономикой не связано с созданием организации с ее жесткой иерархией управления. Все основные партнеры товарищества всегда могут быстро принимать любые управленческие решения без контроля со стороны вышестоящих органов;
- личная заинтересованность. Товарищество дает возможность сохранить такую же высокую степень заинтересованности, как и в единоличном владении. Все, что выгодно для каждого партнера, выгодно и для товарищества.

К недостаткам товарищества следует в первую очередь отнести неограниченную ответственность по обязательствам. Обычно, если товарищество терпит неудачу, каждый его основной участник несет ответственность пропорционально своей доле в общих инвестициях. Если же один из них не имеет достаточно личных средств для покрытия всей своей доли в убытках, тогда другие основные партнеры должны сделать это за свой счет.

Существенным недостатком товарищества является вероятность взаимного недоверия между партнерами. Товарищество, как уже говорилось выше, — это организационно-правовая форма бизнеса, основанная прежде всего на доверии. Каждый из его участников действует на рынке на свой страх и риск. Крупный просчет одного из них может разорить других. Поэтому если в отношениях между участниками товарищества нет полного доверия, то это может привести к напряженности и постоянному чувству дискомфорта.

Общество

Организация бизнеса по принципу общества, или корпорации, предполагает создание организации, имеющей статус юридического лица. Создать общество могут два и более участника-учредителя. Общество — это объединение не лиц, а капиталов

и имущества для совместного ведения хозяйства с целью извлечения прибыли или другими целями (для некоммерческих организаций). Личного участия создателей в ведении дел общества не требуется. Фирмы, основанные по принципу общества, могут управляться наемными менеджерами.

Имущество общества обособляется от имущества его участников. Создатели общества утрачивают право собственности на свое имущество, а такое право возникает у самого общества. Участники общества имеют только долю в этом имуществе. Любые сделки по распоряжению имуществом осуществляются самим обществом без согласия его участников. Предприятие, созданное по принципу общества, является независимым субъектом, которому предоставляются те же права, что и отдельным гражданам. Они включают в себя право собственности, получения ссуды, закладывания и ликвидации имущества, право управления своими делами, право обращения в суд и т.д. Также общества несут ответственность перед законом, поэтому на них можно подать в суд.

Учредителями общества могут быть как физические, так и юридические лица. Они не отвечают по обязательствам общества, а оно — по обязательствам учредителей. Общество отвечает по обязательствам всем своим имуществом, учредители рискуют только своей долей, внесенной в уставный фонд общества, за исключением случаев, специально оговоренных в законодательных актах.

Чтобы создать общество, его участники должны подготовить соответствующие уставные документы и пройти государственную регистрацию в исполнительных органах власти по месту расположения предприятия.

По типу ответственности различают следующие виды обществ, которые могут быть созданы для осуществления бизнеса:

- 1) общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- 2) общество с дополнительной ответственностью (ОДО);
- 3) акционерное общество:
 - закрытое (ЗАО);
 - открытое (ОАО).

Обществом с ограниченной ответственностью является корпорация, которая учреждена двумя и более лицами и имеет уставный фонд (капитал), разделенный на доли. Размер долей оп-

ределяется уставными документами, право владения долями не подтверждается акциями. Создание ООО требует заключения учредительского договора, утверждения устава и государственной регистрации общества. В уставных документах определяются взаимоотношения учредителей ООО между собой, учредителей и государства, учредителей и наемных работников, а также содержатся сведения о размерах долей каждого участника, величине, составе и порядке внесения ими паевых взносов в уставный фонд. Подробную информацию о составе учредительских документов, основных требованиях к их содержанию, порядке представления и процедуре регистрации можно получить в исполнительном комитете по месту расположения будущего предприятия.

Формирование уставного фонда ООО в начале деятельности обязательно. Его минимальная величина определяется законодательством. Уставный фонд должен быть на момент регистрации ООО внесен его участниками не менее чем наполовину. Оставшаяся часть уставного фонда вносится в течение первого года деятельности предприятия. Внесение вклада в уставный фонд дает учредителям право на управление обществом, получение дивидендов и выплату стоимости части имущества в соответствии с долей в уставном фонде при выходе или ликвидации общества.

В уставный фонд ООО может быть внесено любое имущество, находящееся в собственности учредителей. Стоимость его определяется самими учредителями на основании совместной договоренности. Во избежание нежелательных эксцессов учредителям ООО рекомендуется проводить независимую экспертизу неденежных вкладов в уставный фонд. Если же одним из учредителей является государственное предприятие, то необходима обязательная независимая экспертиза имущества всех участников ООО. Вкладом в уставный фонд ООО может являться передача учредителем своего имущества обществу во владение и пользование на определенный срок без права распоряжаться им.

При выходе участника из ООО ему выплачивается стоимость части имущества пропорционально его доле в уставном фонде. В законе нет указания на обязательную переоценку имущества в связи с выходом, как нет и указания о том, на какой момент определяется доля: дату подачи заявления, или дату принятия решения собранием учредителей о внесении изменений

в устав в связи с выходом, или дату окончания календарного года. При создании ООО все эти вопросы, как и многие другие, необходимо оговаривать в уставных документах. Имущество, переданное участником в уставный фонд общества во владение и пользование, возвращается ему в натуральной форме в случае выхода, ликвидации ООО или окончания срока учредительского договора.

Система управления ООО состоит из двух уровней, так как право управления разделено между учредителями (собственниками) и исполнительной дирекцией (менеджерами). Высшим органом управления обществом является собрание учредителей. В период между собраниями управление деятельностью общества может осуществляться правлением, которое избирается из числа учредителей и их представителей. Собрание учредителей и правление составляют первый (законодательный) уровень управления. Учредители нанимают исполнительную дирекцию, которая осуществляет текущее руководство деятельностью ООО и представляет собой второй уровень управления обществом. Вмешательство законодательных органов управления ООО в решение вопросов, относящихся к компетенции исполнительной дирекции, не допускается. В состав исполнительной дирекции могут входить как учредители, так и наемные менеджеры. Взаимоотношения исполнительной дирекции и ООО регулируются уставом и трудовыми контрактами.

При создании общества с дополнительной ответственностью в основном применяются те же нормы, что и при образовании ООО. Однако имеются и некоторые особенности, благодаря которым повышается рейтинг кредитоспособности общества с дополнительной ответственностью. Во-первых, в уставе ОДО обязательно указывается дополнительная величина имущественной ответственности участников при недостаточности собственного имущества общества для расчетов с кредиторами. Дополнительная ответственность, как правило, предусматривается в кратном размере к величине уставного фонда, а каждый участник ОДО несет дополнительную ответственность по обязательствам, если иного не оговорено в уставе, пропорционально своей доле в имуществе общества. Во-вторых, участники ОДО несут солидарную ответственность: при экономической несостоятельности одного из участников его ответственность по обязательствам общества

распределяется между остальными участниками. В-третьих, в уставных документах ОДО должен быть определен и порядок обеспечения дополнительной ответственности. При регистрации общества его участники предоставляют не только уставные документы, но и соответствующие свидетельства, которые подтверждают их возможности обеспечить дополнительную ответственность в случае недостаточности имущества ОДО для обеспечения своих обязательств.

В *акционерном обществе* (АО) уставный фонд разделен на акции равной номинальной стоимости. Уставные документы акционерного общества, в отличие от ООО и ОДО, обязательно должны содержать сведения о видах и категориях выпускаемых акций, их количестве и номинальной стоимости. Акционерное общество может быть закрытым или открытым. АО является *закрытым*, если обращение его акций на рынке запрещено или ограничено уставом. Акции *открытого* АО свободно покупаются и продаются их владельцами на рынке ценных бумаг без всякого ограничения.

Акционерное общество не может быть создано одним лицом или состоять из одного лица. Процесс образования АО включает подготовку и утверждение устава, заключение между участниками договора о создании общества, государственную его регистрацию и регистрацию акций в соответствии с законом о ценных бумагах. В уставных документах АО определяются взаимоотношения между учредителями, учредителями и акционерами, обществом и наемными работниками, обществом и государством.

Уставный фонд акционерного общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Он не может быть меньше размера, предусмотренного законодательством, и должен быть полностью оплачен до регистрации АО. При учреждении АО все его акции распределяются только среди учредителей (частное размещение).

Акции АО приобретаются не только за деньги, они могут быть обменены на любое имущество, находящееся в собственности участника. Открытая подписка на акции ОАО (публичное предложение) не допускается до полной оплаты уставного фонда.

Участники ЗАО могут свободно реализовывать свои акции самому обществу, другим участникам или третьим лицам, если это оговорено в уставе. Выкуп акций в ЗАО, если иное не преду-

смотрено уставом, осуществляется по балансовой стоимости имущества, приходящегося на одну акцию. В законодательстве не предусматривается обязательная переоценка имущества ЗАО на момент выкупа акций, поэтому во избежание возможных конфликтов учредителям рекомендуется самостоятельно определить и подробно описать в уставе порядок, механизм и условия приобретения и выкупа акций, включая методику расчета стоимости акций, сроков выплаты, способов индексации акций и т.п.

Расходы по созданию АО несут его учредители. Они также несут и солидарную ответственность по обязательствам, которые могут появиться при создании общества. Учредители ОАО имеют право на возмещение расходов, связанных с созданием предприятия. Не запрещает законодательство и получение учредительской прибыли, которая выступает в качестве вознаграждения учредителям за работу по созданию общества.

Акционерные общества могут осуществлять эмиссию акций двух видов: простых (обычных) и привилегированных. Владельцы акций ОАО не вправе заставить общество, без согласия последнего, выкупить свои акции обратно. Обладатели простых акций имеют право на участие в управлении обществом, на информацию о его деятельности, на получение дивидендов. Они могут реализовать свои акции и получить дополнительный доход при росте их курсовой стоимости. При прекращении деятельности ОАО владельцы простых акций могут претендовать на часть его имущества. Они могут иметь и другие права, предусмотренные законодательством и уставными документами.

Владельцы привилегированных акций имеют все те же права, что и владельцы простых акций, за исключением права на управление обществом. Привилегированные акции — это не голосующие акции. В законодательстве большинства стран с рыночной экономикой имеются указания на обязательность выплаты дивидендов по привилегированным акциям до выплаты дивидендов по простым акциям, а также предусматриваются и привилегии их владельцам на имущество в случае прекращения деятельности ОАО. Если в национальном законодательстве эти вопросы по каким-либо причинам не находят своего отражения, то они могут быть оговорены в уставных документах.

Система управления акционерным обществом состоит из двух уровней. Высшим законодательным органом управления яв-

ляется собрание акционеров. Из числа акционеров собрание избирает совет директоров (правление), который осуществляет управление деятельностью общества в период между собраниями акционеров. Одна простая акция дает ее владельцу право на один голос при принятии решений на собрании акционеров. Процедура голосования и подсчета голосов при выборе совета директоров в законодательстве Республики Беларусь не оговорена (в отличие от Российской Федерации). Во избежание недоразумений, которые могут возникать в ходе голосования, и для обеспечения равного (пропорционального) права акционеров на представительство в совете директоров в соответствии с их долей в уставном фонде она должна подробно описываться в уставе общества.

Как свидетельствует практика, процедура голосования и подсчета голосов на годовом собрании акционеров имеет свои отличительные особенности от обычной практики голосования. При выборах каждого директора в совет директоров акционер имеет право на один голос за каждую акцию, которой он владеет. Так, например, если акционер имеет 10 акций и принято решение о том, что в совете директоров будет заседать 9 человек, то он располагает 90 голосами, которыми может распоряжаться по своему усмотрению. Чтобы дать возможность больше влиять на исход выборов тем акционерам, у которых нет контрольного пакета акций, и тем самым обеспечить им пропорциональное представительство в совете директоров в соответствии с их долей в уставном фонде, им предоставляется право отдавать все свои голоса (в нашем примере 90 голосов) любому кандидату, выдвинутому в совет директоров.

Во многих странах с развитой рыночной экономикой в совет директоров могут быть выбраны не только акционеры или их представители, но и представители исполнительной дирекции. Кроме того, в советы директоров многих крупных западных компаний входят и так называемые внешние директора, численность которых иногда достигает 2/3 от общего их состава. Внешние директора выбираются из достаточно широкого круга лиц: бывшие руководители ОАО, руководители других компаний, представители коммерческих банков, юристы, общественные деятели и др. Совет директоров — это постоянно действующий орган, он собирается, как правило, не реже одного раза в неделю. Все директора получают за свою работу приличное вознаграждение.

Второй уровень управления акционерным обществом составляет исполнительная дирекция или администрация (наемные менеджеры) в лице президента (генерального директора) и вице-президентов (заместителей), которых нанимает и контролирует совет директоров. Исполнительная дирекция организует деятельность АО и осуществляет текущее управление всеми его операциями.

К преимуществам общества как организационной формы бизнеса следует в первую очередь отнести ограниченную ответственность его владельцев, которые в случае финансового краха рискуют потерять только стоимость своих инвестиций, а их личное имущество или состояние не может быть использовано для погашения долгов фирмы (за исключением участников ОДО). Следовательно, кредиторы могут рассчитывать на получение долгов только за счет материальных ценностей и денежных ресурсов, принадлежащих обществу, но не могут претендовать на личное имущество или ценности учредителей и акционеров. Важным преимуществом общества является продолжительность его существования. В уставных документах большинства фирм, которые создаются по принципу общества, срок их деятельности не ограничивается. Общество может быть ликвидировано только в следующих случаях:

- 1) по решению хозяйственного суда в случае банкротства, вовлеченности в нелегальный бизнес или признания недействительными регистрационных документов общества;
- 2) путем решения, принятого большинством участников общества или акционеров;
- 3) в случае истечения срока деятельности общества, если об этом было указано в уставных документах;
- 4) решением властей в случаях превышения уставных полномочий, нарушения устава или же за деятельность вне устава, когда неопровержимо доказано, что деятельность общества наносит серьезный ущерб общественным интересам.

Достоинством данной организационной формы бизнеса являются и более широкие возможности для приобретения дополнительных капиталов. Общество, если оно имеет соответствующую репутацию, может легко и оперативно привлекать инвестиции за счет расширения количественного состава участников или новой

эмиссии различных типов ценных бумаг (акции, облигации). Кроме того, успешно действующие корпорации, как свидетельствует практика, имеют и более высокий рейтинг кредитоспособности, что позволяет им экономить на издержках при получении заемных средств.

Одним из наиболее существенных преимуществ общества является квалифицированный менеджмент. Фирмы, созданные по принципу общества, и особенно ОАО, всегда имеют больше возможностей по сравнению с другими для привлечения профессиональных экспертов и специалистов по управлению отдельными сферами и направлениями бизнеса.

Общество не является идеальной формой бизнеса и имеет ряд недостатков. К ним прежде всего следует отнести значительные организационные издержки и трудности. Технически общество создать сложнее, чем единоличное владение или товарищество. На начальном этапе образования общества, кроме обязательного минимального взноса в уставный фонд, требуются усилия и затраты его участников на подготовку уставных документов, юридическую помощь, эмиссию ценных бумаг и т.д. Процесс создания и регистрации общества, особенно для крупных ОАО, может оказаться длительным и достаточно дорогим.

Существенным изъяном общества можно назвать налогообложение, которое в настоящее время применяется для юридических лиц. Общества платят наибольшее количество налогов и сборов в бюджеты разных уровней, что не только ограничивает их деловую активность, но и нередко является основной причиной для свертывания отдельных направлений бизнеса и прекращения деятельности вообще. Кроме того, и сами владельцы общества платят налоги на доходы дважды: первый раз — как корпоративный налог с балансовой прибыли общества и второй — налог на дивиденды с распределяемой чистой прибыли.

Слабой стороной общества является и невысокий уровень мотивации менеджеров, служащих и владельцев. Это в первую очередь характерно для обществ, где большое количество участников. Владельцы общества, которые имеют незначительную долю в уставном фонде, чаще всего не проявляют интереса к текущим заботам корпораций. Их внимание сосредоточено в основном на двух вопросах: во-первых, будет ли общество платить дивиденды и в каких размерах; и, во-вторых, будет ли расти

стоимость их доли в имуществе общества или курсовая стоимость акций, если это ОАО. Из-за низкого интереса большинства владельцев общество иногда подпадает под контроль наемных менеджеров, не всегда являющихся выразителями потребностей коллективного собственника предприятия. В таких условиях и другие наемные работники не будут трудиться так, как бы они трудились, будучи владельцами предприятия.

К недостаткам общества можно отнести и то, что информацию, связанную с предпринимательской тайной, трудно держать закрытой. В соответствии с юридическими положениями следует раскрывать многие детали, чтобы продавать акции или привлекать дополнительные кредитные ресурсы, необходимые для нормального функционирования и расширения бизнеса.

К отдельному или смешанному организационно-правовому виду бизнеса, имеющему черты как товарищества, так и общества, можно отнести *производственный кооператив*. В соответствии с законодательством учредителями производственного кооператива могут быть не менее трех человек, внесших в уставный фонд имущественный паевой взнос и принимающих личное трудовое участие в его делах. Члены производственного кооператива несут субсидиарную ответственность по его долгам. При принятии решений на общем собрании, являющемся высшим органом управления, каждый участник кооператива имеет только один голос, независимо от величины его имущественного вклада в уставный фонд. Исполнительным органом управления кооператива является правление или председатель, которые избираются из числа его членов.

Сложные предпринимательские образования

Предприятия, имеющие статус единоличного владения, товарищества и общества, относятся к простым или базовым предпринимательским образованиям. Они выступают на рынке в качестве независимых субъектов, обладающих реальной (полной) юридической, производственной, финансовой и коммерческой самостоятельностью.

Создание сложных предпринимательских структур осуществляется путем объединения самостоятельных предприятий. Вновь созданной сложной предпринимательской структуре присваивается определенное наименование и правовой статус. Основным мотивом любого объединения всегда выступает стремление предприятий повысить эффективность своей деятельности за счет координации усилий партнеров. Юридическую основу объединения составляют договорные отношения или права собственности.

Вхождение предприятий в сложные предпринимательские образования неизбежно ведет к ограничению или потере их самостоятельности. Их права и полномочия всегда или ограничиваются условиями заключенного соглашения, или устанавливаются извне в соответствии с интересами контролирующей финансовой группы.

Объединение предприятий в сложные предпринимательские структуры происходит путем их слияния или в результате поглощения одних компаний другими. *Слияние* — это простое объединение капиталов для достижения общих целей. На практике оно представляет собой добровольное объединение двух или более независимых предприятий, в результате которого в дополнение к существующим создается новая предпринимательская структура. Если слияние преследует экономическую цель, то объединение осуществляется на основе договорной формы сотрудничества, когда каждый из участников берет на себя только определенные обязательства. В данном случае новая организация, которая имела бы статус юридического лица, не возникает, а чаще всего формируются общие органы управления в виде наблюдательного или координационного совета. Если преследуются организационно-правовые цели, то слияние ведет к появлению новой организации, которая выступает по отношению к предприятиям, создавшим ее, в качестве головной. Участники новой предпринимательской структуры формально остаются субъектами рыночных отношений, однако их полномочия в той или иной степени ограничиваются.

Поглощение — это такое объединение предприятий, когда одна компания покупает другую или ее часть и осуществляет контроль над ней. Поглощение может осуществляться двумя путями. Первый путь связан с тем, что одна компания, у которой уставный фонд разделен на паи или доли, продает часть собственных

активов другой (реализация активов). В результате данного акта компания, купившая часть активов, становится совладельцем предприятия, продавшего их. Главное здесь, чтобы приобретенная доля в имуществе новой компании позволяла ей осуществлять контроль над последней. Второй путь касается акционерных обществ открытого типа, когда поглощение осуществляется в форме выкупа контрольного пакета акций поглощаемой компании.

Большинство поглощений осуществляется посредством заемных средств. При этом активы поглощаемой компании чаще всего используются в качестве гарантии возврата кредита, который компания-поглотитель получает для проведения данной сделки. После завершения сделки нередко, как свидетельствует зарубежный опыт, часть активов поглощенной компании сразу же продается в погашение долга.

Различают два вида поглощений: 1) дружественные, когда поглощение осуществляется по обоюдному согласию поглотителя и поглощаемой компании; 2) враждебные, когда одна компания захватывает другую и получает контроль над ее деятельностью без согласия последней.

Конкретные причины или цели, обуславливающие объединение предприятий, могут быть самыми разными. Главное, чтобы они не вступали в противоречие с законом и были направлены на получение каждым из участников дополнительных выгод и преимуществ. В качестве основных причин, заставляющих отдельные предприятия создавать сложные предпринимательские структуры, можно назвать следующие:

1. Решение общих задач, требующих объединения производственных, финансовых и других ресурсов нескольких предприятий. Это прежде всего касается крупных проектов, практическая реализация которых не может быть эффективно осуществлена одним предприятием.

2. Обеспечение безопасности и устойчивого положения на рынке в результате широкой диверсификации деятельности и производимых продуктов. Наиболее эффективно эта проблема может быть решена не с помощью освоения отдельным предприятием новых направлений бизнеса, а благодаря созданию сложных предпринимательских образований.

3. Обеспечение ритмичности и бесперебойности поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, товаров и умень-

шение расходов на маркетинг. Мировая практика свидетельствует, что наиболее действенный механизм решения данной проблемы связан не с судебными разбирательствами и всевозможными санкциями за нарушения договорных обязательств, а с тем, чтобы взаимодействия с партнерами (поставщиками, клиентами, финансовыми институтами) сделать более тесными и доверительными. Это может быть достигнуто с наименьшими издержками посредством создания вместе с ними общих предпринимательских структур.

4. Уменьшение конкуренции в рамках антимонопольного законодательства. Общеизвестно, что чем выше конкуренция, тем ниже уровень цен. Высокая конкуренция может привести к тому, что большинство конкурентов не смогут получить достаточную прибыль для нормального развития и будут вынуждены или ограничить свою деловую активность, или вообще уйти с рынка. И то и другое, как правило, невыгодно не только самим конкурентам, но и потребителям и обществу в целом, так как в будущем это может привести к значительному росту цен, потере части рабочих мест и другим негативным последствиям. Объединение конкурентов в сложную предпринимательскую структуру может оказаться наиболее приемлемым выходом из создавшегося положения. Оно позволит без сокращения числа конкурентов и снижения объемов продаж уменьшить конкуренцию и тем самым поддерживать цены на допустимом уровне, который даст возможность всем конкурирующим предприятиям нормально развиваться.

5. Противостояние напору сильных поставщиков, которые доминируют на рынке и диктуют свои условия предприятиям, потребляющим их продукцию. Объединение предприятий-потребителей в новую предпринимательскую структуру дает им эффективную возможность совместно отстаивать свои интересы и не допускать значительного роста цен на потребляемую продукцию. В конечном счете это позволит им обеспечить и конкурентоспособность собственных продуктов.

6. Снижение издержек и цен, рост оборота и прибыли. Это может быть обеспечено с помощью внедрения эффективной системы трансфертных (внутренних) цен, по которым осуществляются расчеты между участниками сложного предпринимательского образования. Эти цены по ряду причин значительно

ниже рыночных, что и позволяет только с помощью организационных мероприятий достичь желаемых результатов. Наибольшие возможности для обеспечения роста оборота и прибыли, а также снижения издержек и цен благодаря созданию сложного предпринимательского образования имеют прежде всего предприятия, связанные между собой производственной цепочкой.

7. Уход от части налогов и снижения издержек, связанных с получением дополнительного капитала. Это может быть достигнуто двумя способами: первый предполагает объединение высокорентабельных и убыточных предприятий, второй — привлечение в состав участников сложной предпринимательской структуры предприятий, расположенных в зонах с либеральным налоговым, валютным и другими видами законодательного регулирования или имеющих установленные государством те или иные льготы по налогообложению. В результате таких объединений уменьшается величина налогооблагаемой прибыли, что дает объединяющимся предприятиям двойную выгоду: снижение налогов и рост совокупного чистого дохода и уменьшение потребности в кредитных ресурсах и, следовательно, снижение издержек по их обслуживанию.

8. Захват перспективных компаний, испытывающих в данный момент значительные финансовые трудности. По этой причине они могут быть приобретены по цене, которая значительно ниже их реальной стоимости.

9. Получение новых технологий, приобретение современного опыта в менеджменте, маркетинге и т.д., освоение новых рынков. Эта цель может быть достигнута при создании договорных совместных предприятий, которые представляют собой одну из разновидностей сложных предпринимательских образований.

10. Объединение усилий и средств для проведения наукоемких исследований. Чаще всего такие объединения характерны для крупных предприятий, связанных общностью технологии производства, маркетинговых подходов, организационных структур управления и т.д.

11. Совершенствование структуры управления бизнесом, обеспечение управляемости предприятиями, которые принадлежат или контролируются одним или несколькими собственниками. Создание в данном случае общих органов управления может дать значительный эффект, так как позволит собственникам

обеспечить более действенный контроль за текущими операциями всех принадлежащих им предприятий.

Создание сложных предпринимательских структур, когда это осуществляется посредством поглощения одних компаний другими, может иметь и скрытую мотивацию, которая направлена на извлечение собственниками и менеджерами дополнительного дохода от самого процесса объединения предприятий. Механизм получения такого дохода связан с завышением стоимости покупаемых активов или неизбежным при такого рода сделках ростом курсовой стоимости акций поглощаемой компании.

Виды и характеристика сложных предпринимательских образований

К сложным предпринимательским образованиям относятся концерны, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, тресты, холдинги, договорные совместные предприятия, транснациональные корпорации.

Концерн является наиболее распространенной формой сложных предпринимательских образований. Его участниками могут быть предприятия промышленности, транспорта, торговли, финансовой сферы, которые добровольно объединяются для достижения каких-либо общих целей. Объединение осуществляется на основе заключенного между его участниками соглашения, в результате которого образовывается финансовая группа. Она оформляется организационно и юридически, т.е. создается новая организация со статусом юридического лица и собственной организационной структурой управления. Управление и контроль за деятельностью предприятий, входящих в концерн, осуществляет совет директоров (или комитет совета), в состав которого входят представители всех участников объединения. В отдельных случаях при создании концерна новая организация может и не возникать. Это допускается, если в соглашении выделяется основное предприятие, которому в установленном порядке официально присваивается статус концерна.

Сфера влияния концерна не ограничивается только составом его участников. Она всегда значительно шире, так как включает и дочерние компании предприятий — участников концерна. В центре концерна чаще всего находится коммерческий банк

или финансовая компания. Предприятия, входящие в концерн, утрачивают финансовую самостоятельность и имеют формальную юридическую самостоятельность. Вместе с тем, если об этом указывается в соглашении, возможна имущественная ответственность участников по обязательствам концерна, и наоборот. Финансовый контроль в концерне осуществляется не столько владельцами входящих в его состав предприятий, сколько финансовыми институтами самого концерна. Это обусловлено тем, что главной особенностью финансово-кредитного обеспечения концернов является преобладание в них средств из банковско-кредитных институтов над акционерным капиталом. Для концернов характерен большой объем внутрифирменных поставок.

В зависимости от процессов и целей, на основании которых происходит объединение отдельных предприятий, встречаются три основных типа концернов:

1. Концерны, основанные на вертикальной интеграции. Его участниками являются предприятия, связанные между собой производственной цепочкой. Такой тип объединения обусловлен проникновением крупных компаний в другие отрасли, которые по отношению к основному производству выполняют функции последовательных технологических ступеней и связаны с ним по линии снабжения и сбыта продукции. Вертикально интегрированные концерны чаще всего встречаются в металлургической, нефтяной и деревообрабатывающей отраслях промышленности. Такого рода предпринимательские образования являются по своему характеру комбинатами.

2. Концерны, основанные на горизонтальной интеграции. Они создаются чаще всего предприятиями одной и той же отрасли, выпускающими одинаковую или схожую продукцию, а также продукцию, предназначенную для удовлетворения одних и тех же потребностей. Функционально-производственная связь этих предприятий определяется общностью технологии и универсальным характером промышленного оборудования, что позволяет координировать и обобщать ведущиеся в концерне научные разработки. Кроме того, создание такого предпринимательского образования, особенно в капиталоемких отраслях, позволяет ему не только доминировать на рынке, но и обеспечить каждому из участников концерна более устойчивое положение по сравнению с другими конкурентами.

3. Концерны, образованные по принципу конгломерации. Этот вид концернов в развитых странах получил широкое распространение в 1960—70-е годы. В его основу положена широкая диверсификация, связанная с проникновением отдельных корпораций не только в родственные, но и в «чужие» отрасли. Сама диверсификация является процессом межотраслевого проникновения капитала, осуществляя который, корпорации опираются на технико-экономические связи и отношения между различными отраслями. Это могут быть отношения производственного, коммерческого, научно-технического или маркетингового характера, особенно в области сбыта. Диверсификация может развиваться в технологически не связанных отраслях и производствах. Результатом такой диверсификации явилось появление многоотраслевых концернов-конгломератов, в состав которых входят предприятия, не имеющие каких-либо общих производственных основ, а объединенные в основном организационными и финансовыми связями.

Консорциум — также достаточно часто встречающееся предпринимательское образование. Он представляет собой временное соглашение между банками или производственными фирмами для совместного размещения займа или осуществления единого проекта. Чаще всего участники консорциума соединяют свои усилия и ресурсы в целях взаимодополнения. Такие объединения особенно распространены в банковском деле, строительстве, добыче полезных ископаемых. В строительстве консорциумы имеют однократный и целевой характер, они создаются уже на стадии борьбы за получение заказов. Консорциумы в добывающей промышленности создаются на более долгое время — сначала с целью объединения капиталов, а затем и распределения добываемого сырья пропорционально вложенным капиталам.

Создание консорциума не связано с образованием нового юридического лица. Он создается по принципу товарищества. Участники консорциума создают общие структуры управления в виде наблюдательного или координационного совета, в функции которого входят координация и контроль за деятельностью всех участников по реализации совместного проекта. Иногда эти функции возлагаются на одну из фирм, входящих в состав данного объединения.

В рамках консорциума фирмы теряют свою независимость, но за пределами совместного проекта они продолжают оставаться конкурентами.

Картель предусматривает временный договор между его участниками, который не ведет к образованию нового юридического лица. Данное предпринимательское образование создается по принципу товарищества. В договоре о создании картеля регулируются объемы производства, условия продаж и найма рабочей силы, уровни цен или тарифов, сроки платежей и т.д. Картель фактически подразумевает соглашение о разделе рынков сбыта и источников сырья. Предприятия, входящие в картель, имеют лишь формально ограниченную производственную и коммерческую самостоятельность.

Картели чаще всего образуются в рамках одной отрасли. Они распространены не только среди крупных, но также и среди мелких и средних фирм. Современные картели можно разделить на четыре основные категории:

- 1) внутренние картели. Они действуют в пределах национального рынка или его части. В их состав входят как крупные, так и мелкие фирмы;
- 2) экспортные картели. Обычно состоят из национальных фирм-экспортеров. На внешний рынок такие картели выходят, имея согласованные позиции по всем аспектам внешнеэкономической деятельности;
- 3) импортные картели. Образуются фирмами, которые являются крупными импортерами зарубежных товаров с целью противостоять поставщикам этих товаров. Кроме того, закупая товары огромными партиями, импортные картели получают значительные скидки и другие льготы от поставщиков. В итоге выигрывают не только предприятия, объединившиеся в картель, но и конечные потребители импортных товаров;
- 4) международные картели. Создаются из фирм нескольких стран, могут заниматься экспортом, импортом или обеими этими операциями одновременно. Они ориентируются как на глобальный, так и на региональные рынки.

Картель не является монополистическим образованием, хотя в договоре между его участниками и находят отражение отдельные позиции — объекты антимонопольного законодательства. Во-первых, картельное соглашение не ведет к образованию

новой организации, а представляет собой временную рыночную структуру, имеющую договорную форму. Участники картеля действуют на рынке от своего имени и на свой страх и риск. Во-вторых, картели обычно не контролируют весь рынок и, следовательно, должны считаться с политикой цен компаний, не входящих в картель. В-третьих, в рамках картельного соглашения остается соблазн для каждого из участников обойти партнеров, снизив цену, и в результате захватить большую долю рынка, что достаточно часто и происходит.

Синдикат представляет собой объединение предприятий, которое осуществляет всю коммерческую деятельность (определение цен, сбыт продукции, закупки сырья, материалов, комплектующих) через единую торгово-закупочную фирму, имеющую статус юридического лица. Производственные фирмы, входящие в состав синдиката, утрачивают коммерческую, а иногда и юридическую самостоятельность. Синдикат создается на основании соглашения между участниками, по которому одной торгово-закупочной фирме поручаются все операции по закупкам и продажам. Торгово-закупочная фирма выступает на рынке самостоятельно, только от своего имени. Создание синдиката оформляется организационно и юридически.

В настоящее время в странах с развитой рыночной экономической синдикаты как форма бизнеса не имеют широкого распространения, что объясняется затрудненностью выхода из него. Это связано с тем, что производственные предприятия в составе синдиката быстро теряют опыт работы на рынке, что не позволяет им успешно продолжить бизнес в одиночку. Синдикаты встречаются в основном в некоторых подотраслях металлургической, химической, пищевой промышленности, сельского хозяйства. Часто форму синдикатов принимают сбытовые кооперативы, которые создаются, например, фермерами, чтобы повысить свою выживаемость и уменьшить расходы на финансовые, коммерческие и посреднические операции.

Пул — форма объединения предпринимателей, в котором доходы всех участников поступают в общий фонд, а затем распределяются между ними согласно заранее установленной пропорции. Создание пулов наиболее характерно для сферы услуг, транспорта, информационных продуктов, сельского хозяйства. Пулы бывают двусторонними и многосторонними. В общий

фонд пула могут вноситься как все доходы, так и согласованная их часть. В некоторых пулах регулируются и расходные статьи участников. Образование пула не ведет к созданию новой организации, он возникает на основе договора о создании товарищества. Участники пула имеют ограниченную коммерческую, а иногда и производственную самостоятельность.

Трест имеет все черты классической монополии. Входящие в него предприятия полностью теряют самостоятельность и подчиняются единому управлению. Реальная власть в тресте сосредоточена в руках правления или головной компании, которой принадлежат все права по управлению и контролю за предприятиями, входящими в трест. Образование трестов в большинстве отраслей запрещено антимонопольным законодательством. В тех же отраслях, где монополия по каким-то причинам сохраняется, государство берет на себя право регулировать ее деятельность. Иногда для общества значительно выгоднее иметь монополию, чем поощрять конкуренцию. Это прежде всего касается железнодорожного транспорта, коммунальных услуг (электростанции, водоснабжение, уборка мусора, телефон, телеграф). Частное финансирование этих отраслей может осуществляться только при полной уверенности инвесторов в том, что они получат определенный доход. Государственное регулирование трестов связано прежде всего с установлением для них предельных уровней цен и тарифов, а также с введением юридических ограничений деловой активности (у трестов, как правило, достаточно узкая специализация). Рост доходов в таких «естественных» монополистических образованиях может достигаться только за счет роста объемов производимых товаров или услуг, снижения издержек, расширения ассортимента услуг.

Холдинг относится к особому виду материнских компаний. В классическом понимании — это держательская компания, в уставный фонд которой входят контрольные пакеты акций дочерних компаний. Вхождение дочерних предприятий в холдинг не связано контрактами или соглашениями, что является отличительной чертой данной сложной предпринимательской структуры, основу которой составляют права собственности.

Основным видом деятельности холдинга (материнской компании) является управление и финансовый контроль за деятельностью дочерних компаний. Основной доход холдинговой ком-

паний — это дивиденды, которые она получает от дочерних компаний на принадлежащие ей акции.

Дочерние компании сохраняют формальную независимость от холдинговой компании, которая не вмешивается в их текущую деятельность. Управление и контроль за дочерними компаниями материнская компания обеспечивает посредством получения большинства мест в их советах директоров. Основные направления политики холдинга определяются на совете директоров материнской компании.

Отсутствие договорных отношений между участниками холдинга способствует сохранению конкуренции между дочерними компаниями. Многие материнские компании в последние годы, несмотря на наличие общих интересов у дочерних компаний в области финансовой и производственной политики, даже поощряют конкуренцию между ними, что в конечном итоге позволяет повысить их доходность и выживаемость.

Учредителями холдинга не могут выступать дочерние компании. Образование и расширение холдинга происходит рыночным путем посредством:

- 1) добровольного объединения или передачи учредителями контрольных пакетов акций контролируемых ими компаний в качестве своей доли в уставный фонд материнской компании;
- 2) скупки контрольных пакетов акций на фондовом рынке;
- 3) участия в учреждении новых акционерных компаний.

Холдинги бывают двух видов: чистый холдинг, главной целью которого является финансовый контроль и управление дочерними компаниями, и смешанный холдинг, когда материнская компания в дополнение к своему основному бизнесу занимается еще и конкретным видом хозяйственной деятельности.

Встречаются также такие понятия, как «жесткий холдинг» и «мягкий холдинг». Жесткий холдинг связан с получением контроля благодаря владению контрольными пакетами акций дочерних компаний — это классическая держательская компания, особенности которой описаны выше. Понятие «мягкий холдинг» используется иногда для характеристики партнерских отношений между смежниками, если они в целях повышения взаимной заинтересованности обмениваются небольшими пакетами акций, которые не позволяют им контролировать друг друга.

Договорные совместные предприятия являются временным рыночным образованием. Их создание не предполагает возникновения новой организации для осуществления совместной деятельности. Внутренние правовые отношения между участниками договорных совместных предприятий регулируются межфирменными соглашениями. Для совместного контроля за деятельностью всех предприятий, входящих в состав договорного совместного предприятия, нередко образовывается наблюдательный совет. Данное предпринимательское образование по своему организационному построению практически не отличается от консорциума. Различия касаются только количественного и качественного состава участников. Договорные совместные предприятия всегда объединяют значительно меньше участников по сравнению с консорциумом и этими участниками являются предприятия из разных стран. Как свидетельствует опыт, договорное совместное предприятие не является устойчивым предпринимательским образованием. Его участники, объединяясь, преследуют, как правило, разные цели. И как только эти цели достигаются, договорные совместные предприятия чаще всего прекращают свое существование.

Транснациональные корпорации (ТНК) являются сложными международными предпринимательскими образованиями, чьи зарубежные операции по крайней мере равны их внутреннему обороту. По объему продаж ТНК распределяются на три группы: крупные, имеющие годовой оборот от 10 до 100 млрд дол. и выше; средние, с годовым оборотом от 1 до 10 млрд дол.; малые, годовой оборот которых исчисляется в сотнях миллионов долларов.

Главной особенностью ТНК является их интернациональный, а не национальный характер. Для них главное — это репутация и имидж международной компании, что необходимо учитывать при взаимодействии с ними. ТНК имеют, как правило, штаб-квартиру в какой-либо одной стране и множество филиалов и совместных предприятий (последние открываются там, где филиал не имеет статуса юридического лица) во многих странах мира, что резко повышает ее конкурентоспособность и дает дополнительные возможности в бизнесе по сравнению с компаниями, действующими в пределах национальных границ. При этом влияние головной компании на мировом рынке не ограничивается только контролем за деятельностью филиалов и совме-

стных предприятий, а простирается значительно шире, так как большинство филиалов и совместных предприятий «обрастают» значительным количеством дочерних компаний. Для повышения их управляемости нередко создаются региональные отделения, которые контролируют деятельность всех предприятий ТНК, расположенных на конкретных территориях.

ТНК имеет тенденцию к централизованному контролю над каждым своим филиалом и совместным предприятием. Она проявляется в том, что головная компания всегда назначает руководителей филиалов и своих представителей в советы директоров совместных предприятий. С другой стороны, во многих ТНК существуют правила, что тот из служащих, кто стремится получить высокую менеджерскую должность в головной компании, должен обязательно поработать хотя бы непродолжительное время во всех основных региональных отделениях. Считается, что только в этом случае приобретаются необходимые знания и специфический опыт, которые и позволяют успешно управлять и контролировать всю сеть предприятий, входящих в состав данной предпринимательской структуры. Не случайно многие западные эксперты считают, что ТНК, успешно преодолевая межгосударственные барьеры, становятся сегодня наиболее важным фактором развития мировой экономики.

Враждебные поглощения компаний

Более 95 % всех слияний и поглощений, в результате которых осуществляется формирование или расширение сложных предпринимательских образований, совершаются по взаимному согласию сторон. Остальные (около 5 %) относятся к враждебным поглощениям, когда одна компания захватывает другую без ее желания и согласия.

Враждебные поглощения касаются только акционерных компаний открытого типа. Они всегда очень тщательно планируются, что позволяет захватчикам не только получить реальное представление о возможностях и перспективах поглощаемых компаний, но и прийти к более точной оценке их текущей стоимости. Процесс планирования поглощения начинается со сбора, анализа и оценки информации о поглощаемой компании и заканчивается составлением подробной справки о различных сто-

ронах ее деятельности (истории, системе управления, производимых продуктах (услугах), финансовом положении, положении на рынке, организации процесса производства и продаж, кадровой ситуации), завершающейся выводами и предложениями о целесообразности и возможностях поглощения.

Поглощения всегда направлены на контролируемую группу. Они возможны только при наличии определенных условий, наиболее существенными из которых являются следующие:

1) контролирующая группа владеет контрольным пакетом акций, который составляет менее 50 % от всего количества выпущенных акций, а остальные «распылены» среди многих рядовых акционеров. Это основное условие, если оно не выполняется, то поглощение невозможно. Здесь имеется в виду, что все члены контролирующей группы не желают поглощения и никто из них ни при каких обстоятельствах не перейдет на сторону поглотителя;

2) стоимость акций поглощаемой компании на фондовом рынке по каким-то причинам оказалась заниженной и не соответствует результатам ее деятельности. В этом случае получить контроль над такой компанией можно при минимальных финансовых затратах, купив ее акции по заниженной цене, хотя реальная стоимость капитала, стоящая за ними, значительно выше;

3) у компании, которую планируют поглотить, должна быть низкая доля заемных средств, что позволяет захватчику использовать ее же собственные активы для финансирования поглощения. Активы поглощаемой компании здесь выступают гарантией возврата займа, который захватчик получает для осуществления поглощения;

4) значительная часть акций поглощаемой компании принадлежит институциональным инвесторам (инвестиционные фонды, пенсионные фонды, страховые компании и т.д.) и обычным гражданам. Поскольку их главная цель — не получение контроля над компанией, а рост дивидендов и курсовой стоимости акций, то они всегда голосуют за поглощение в надежде на то, что это стабилизирует курс акций и приведет к росту их стоимости.

В настоящее время мировая практика знает три способа, с помощью которых могут быть осуществлены враждебные поглощения компаний. Первый способ предполагает обычную покупку на фондовом рынке контрольного пакета акций. Это са-

мый старый и наименее эффективный способ поглощения. Он был популярен на начальной стадии формирования цивилизованного рынка ценных бумаг. В странах с развитой рыночной экономикой он сегодня практически не используется. Большинство попыток поглощения таким способом не дает желаемого результата. В условиях высокоразвитого фондового рынка покупать акции следует небольшими партиями и поэтому процесс поглощения может растянуться на многие годы, а это ничего, кроме убытков, не принесет. Кроме того, этот способ поглощения является очень дорогостоящим, так как требует наличия значительных сумм свободных денег для проведения текущих операций по покупке акций поглощаемой компании по рыночным ценам. Получить же кредитные ресурсы для этих целей при таких продолжительных сроках поглощения практически невозможно. Поглощение эффективно, если оно осуществляется быстро и решительно. Это гарантирует реальную отдачу в результате быстрого перехода контроля над компанией в руки поглотителя. Тем не менее в нашей стране, где рынок ценных бумаг находится на начальной стадии своего становления, этот способ поглощения при умелом его использовании может оказаться достаточно привлекательным и эффективным.

Второй способ враждебных поглощений получил название «борьба за доверенности». Успешное применение этого способа возможно в том случае, если большинство акционеров недовольно курсом руководства компании и соглашается поддержать поглотителя при голосовании на очередном собрании акционеров. Как известно, значительная часть акционеров на собрания не ходит. В соответствии с законом они могут оформлять заявления-доверенности любому другому акционеру, передав ему право голосовать от их имени, но по своему усмотрению. Пользуясь такой возможностью, наиболее заинтересованные в поглощении акционеры (или кто-то один из крупных держателей акций, имеющих доступ к реестру акционеров) формируют инициативную группу, члены которой лично встречаются с акционерами и убеждают их сделать заявление о передаче им права голоса на очередном собрании акционеров. Если поглотители заручаются поддержкой необходимого числа рядовых акционеров, они получают и большинство мест в совете директоров (правлении) поглощаемой компании, а следовательно, и контроль над ней. Это

один из самых эффективных и дешевых способов враждебного поглощения компаний.

В истории американского и западноевропейского бизнеса было немало случаев битв за голоса акционеров, которые велись с целью захвата власти в компании. Большинство из них закончилось успешно для поглотителей. История знает значительное количество случаев, когда инициативные и решительные рядовые акционеры таким способом добивались руководящих позиций в компании.

В настоящее время самым эффективным считается способ враждебных поглощений, который получил название «публичное предложение купить», или «тендер». Иногда в экономической литературе его именуют как «купить макулатуру». Это самый новый способ враждебных поглощений. Он появился в 1980-е годы. Большинство попыток поглощений таким способом (а к этому времени на Западе другие способы уже практически исчерпали свои возможности) оказалось удачными для поглотителей.

На фондовом рынке, как известно, «макулатурой» называют акции с высокой степенью риска, которые имеют низкий рейтинг кредитоспособности заемщиков, носят спекулятивный характер и используются только для инвестирования.

Как осуществляются враждебные поглощения компаний с помощью «публичного предложения купить»?

Вначале поглотитель приобретает незначительное количество акций поглощаемой компании — примерно 5–10 % от общего числа выпущенных акций. Верящие в успех финансовые компании или коммерческие банки предоставляют ему в кредит под активы поглощаемой компании, а фактически «ни подо что», необходимую сумму денег. После этого он через средства массовой информации публично предлагает за наличные купить до названной даты определенное количество акций (по законодательству обращаться можно только ко всем акционерам) по цене выше той (заниженной по каким-то причинам), которая сложилась на рынке ценных бумаг. Таким образом, акционеры получают возможность продать свои акции по их реальной или даже завышенной на данный момент цене. Те же держатели акций, кто по каким-то причинам откажется продать свои акции, рискуют остаться в проигрыше, поскольку, если поглотителю действительно удастся получить в свои руки 51 % акций, более поло-

вины стоимости компании будет покрывать «макулатуру», т.е. долги, сделанные для покупки ее же собственных акций (чаще всего все свои акции поглотитель на время передает финансовому учреждению в качестве гарантии возврата долга). Цена же оставшихся 49 % акций еще более снизится, так как из прибыли будет в первую очередь погашаться долг и проценты по нему, а дивиденды в течение достаточно продолжительного периода или вообще могут не выплачиваться, или уменьшаться до самого низкого уровня.

Как свидетельствует практика, большинство компаний, которые были враждебно поглощены, потом эффективно дробились и продавались частями, что позволяло поглотителям не только рассчитаться с долгами и другими акционерами, но и получить от всей этой операции значительный доход.

Рост числа враждебных поглощений заставил многие акционерные компании открытого типа пересмотреть свои позиции по отношению к собственным акциям и фондовым рынкам в целом. Это выразилось в более взвешенном и ответственном подходе к проблемам, связанным с котировками собственных акций, контролем за их изменениями и поиском новых методов оперативного влияния на текущую курсовую стоимость свободно обращаемых ценных бумаг. Нередко сами акционерные компании, чтобы не допустить резкого колебания курсовой стоимости собственных акций, начинают интенсивно покупать или продавать их на рынке. В конечном счете от этого выигрывают и рядовые акционеры, так как теперь акционерная компания всегда, а не от случая к случаю, стремится поддерживать рыночный курс своих акций на достаточно высоком уровне.

Кроме того, чтобы противостоять враждебным поглощениям, многие акционерные компании стали искать и другие меры, и в первую очередь внутрифирменного характера, которые позволяли бы сделать компанию вообще неуязвимой для отдельных потенциальных поглотителей. Большинство таких мер связано с внесением в уставные документы соответствующих предупреждающих записей, ограничивающих возможности поглотителей или вообще делающих поглощение невозможным. К этим мерам прежде всего следует отнести:

1) ограничение уставными документами доли ежегодно обновляемого состава совета директоров (правления). Если, на-

пример, ежегодно можно обновить только 1/3 их состава, то процесс поглощения растягивается уже на два года, что делает его неэффективным, а значит, и маловероятным;

2) внесение в устав таких изменений, которые препятствовали бы развитию «борьбы за доверенности» или вообще делали бы ее невозможной. Например, можно указать, что голосование по доверенностям не проводится, а вместо этого всем акционерам рассылаются опросные листы с перечнем вопросов, на которые они должны ответить «да» или «нет»;

3) использование в уставных документах ограничений, которые получили название «отравленной пилули». Применяется в том случае, если закон не запрещает поглотителю обращаться с просьбой продать свои акции только к ограниченному числу акционеров. Суть «отравленной пилули» в наличии механизма защиты стоимости акций от понижения, который обычно предусматривает, в случае попытки скупки контрольного пакета акций, автоматическое повышение стоимости акций всех акционеров. То есть поглотитель, чтобы получить контроль за компанией, должен скупить акции у всех желающих их продать, что заранее делает для него сделку невыгодной;

4) введение уставных ограничений уровня заемных средств, что не позволяет задолженности компании подниматься выше оговоренного предела. Это сильно затрудняет поглотителю использование активов поглощаемой компании в качестве обеспечения ссудного капитала, привлекаемого для финансирования поглощения;

5) внесение в устав ограничений, получивших название «плата за смерть». Эту меру используют в основном компании, выпускающие в обращение облигации. Суть ее в том, что владельцам облигаций гарантируется право досрочного их погашения в случае перехода контрольного пакета акций в другие руки. Это не только отпугивает возможных поглотителей, но и способствует стабилизации рыночной стоимости облигаций, котировка которых при угрозе поглощения обычно падает;

6) параллельная скупка акций поглощаемой компании членами контролирующей ее группы по более высокой цене, чем предлагает поглотитель. От этого выигрывают простые акционеры, а поглотитель должен платить больше, что не только делает сделку менее выгодной, но и не гарантирует ему получения 51 %

акций. Иногда возможность применения такой меры заранее оговаривается в уставных документах;

7) взаимопоглощение компании-поглощаемой в том случае, если ее акции свободно обращаются на рынке, а контролирующая группа владеет пакетом акций менее 50 %.

Враждебные поглощения имеют как положительные, так и отрицательные стороны. К положительным относится рост курсовой стоимости акций поглощаемой компании, более эффективная работа компании в результате точной оценки ее возможностей и цены, учет интересов рядовых акционеров благодаря внесению положительных изменений в устав, выявление сильных и слабых сторон в деятельности компании и корректировка основных целей и задач, поиск новых источников финансирования. Отрицательной стороной враждебных поглощений является отвлечение денег от действительных инвестиций. Кроме того, не всегда поглотитель может обеспечить достаточную прибыльность приобретенной компании, чтобы вовремя вернуть ссуду и выплатить проценты по ней, результатом чего являются банкротство, рост безработицы и другие негативные последствия для общества.

Как начинают бизнес

Выбор карьеры в бизнесе

Правильное определение карьеры для каждого человека имеет жизненно важное значение. В этом процессе обычно, принимают участие очень многие — и родственники, и друзья, и преподаватели, и различные консультанты. Ошибочное определение будущей деятельности не позволяет полностью реализовать свои природные способности и таланты. А это неизбежно ведет к ощущению большого разрыва между ожидаемыми достижениями в деловой (трудовой) жизни и реальным положением. Неудачный выбор обнаруживает резкое материальное различие между преуспевающими и не преуспевающими людьми. В то же время правильный выбор карьеры — это прежде всего личное удовлетворение своим положением, значительное материальное вознаграждение, высокий профессионализм и уважение окружающих.

При выборе карьеры желательно иметь несколько вариантов, чтобы более полно оценить и сопоставить свои качества и способности со спецификой будущей деятельности. Особенно актуальна проблема выбора карьеры для тех, кто собирается посвятить себя предпринимательству, где решающее значение имеют личная инициатива и трудолюбие — все придется делать самому без каких-либо приказов и подсказок.

Будущий предприниматель должен сначала правильно оценить свои качества и способности и определить, насколько они соответствуют будущей профессии (рис. 2). Решение об открытии собственного дела надо принимать, реально оценивая свои силы и возможности, иначе все будет потрачено впустую. В настоящее время имеется множество различных методик и тестов, позволяющих выявить свои слабые и сильные стороны, способности и предпочтения. Кроме того, кандидату в предприниматели

необходимо иметь представление о характере предпринимательского труда и разбираться в сложностях будущей деятельности. Поэтому не рекомендуется начинать свое дело, не получив хотя бы элементарных знаний в области бизнеса.

Останавливая свой выбор на том или ином учебном заведении, предлагающем услуги для начинающих предпринимателей, следует знать, что ни одно из них никогда не даст ответа на вопрос, где взять деньги для бизнеса. В процессе учебы начинающему предпринимателю могут только помочь найти ответ на вопрос о том, сможет ли он вообще «делать деньги». И если со вторым вопросом все будет в порядке, то первый — это всего лишь дело техники. Вопрос о деньгах и их источниках неразрешим только тогда, когда до конца не знаешь, для чего они нужны. Предприниматель — это тот человек, который умеет и желает думать, а не тот, кто хочет за неделю заработать очень много денег. Следовательно, выбирая учебное заведение для получения деловых знаний, необходимо внимательно ознакомиться с предлагаемой программой обучения. Она должна быть ориентиро-

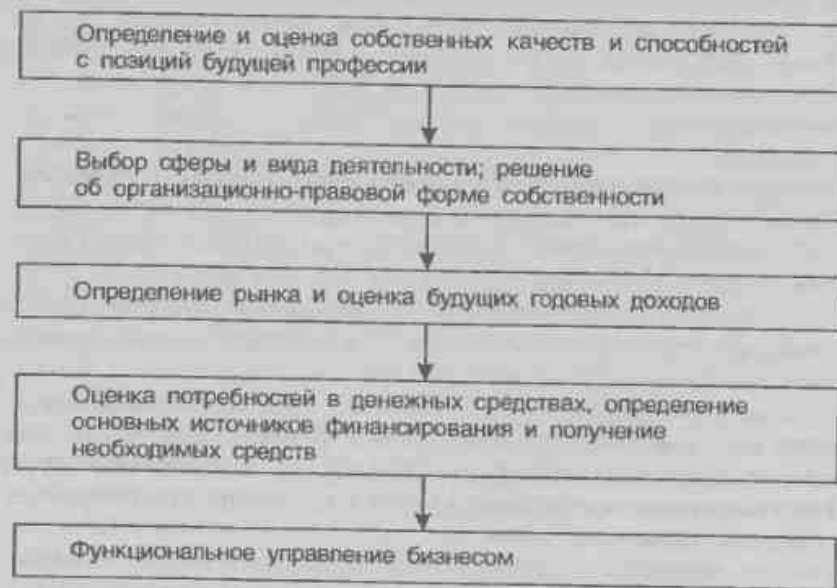


Рис. 2. Основные этапы начала малого бизнеса

на на то, как научить эффективно использовать деньги, а не на то, как их добывать.

Одним из наиболее важных и ответственных шагов в начале деятельности является *выбор сферы бизнеса* (производство, строительство, торговля и т.д.). От этого решения будет во многом зависеть успех предприятия. Имеется три важных фактора, влияющих на это решение:

1) собственный опыт и потенциал будущего предпринимателя. Он базируется на образовании, стаже работы, хобби и т.п. Тот, кто планирует начать свое дело, должен представлять, что именно он умеет делать хорошо, какой вид деятельности ему нравится больше всего. Ответить на эти вопросы не так просто, как может показаться на первый взгляд. Чтобы избежать возможных ошибок, рекомендуется вначале попытаться решить обратную задачу: определить для себя те виды деятельности, которыми не хотелось бы заниматься ни при каких обстоятельствах, а уже потом попытаться из оставшихся альтернатив сделать выбор. Такой подход, как свидетельствует опыт, значительно облегчает процесс принятия решения о выборе будущей карьеры;

2) представление о будущих клиентах и их нуждах. Здесь самое главное знать, будут ли потенциальные клиенты покупать предлагаемую продукцию или услуги в течение продолжительного периода;

3) степень конкуренции на рынке. Не только учитывается количество действующих на рынке конкурентов, но и прогнозируется возможная конкуренция в будущем, исходя из важности для потребителей данного продукта или услуги, изменения потребностей в них, уровня цен и т.д.

Параллельно с определением сферы деятельности решается и вопрос о приемлемой организационно-правовой форме бизнеса. Окончательный выбор зависит от многих факторов. Наиболее важными из них являются требования законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность, преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм бизнеса, индивидуальные особенности и предпочтения будущего предпринимателя.

Группа вопросов, касающаяся *определения рынка, финансирования и функционирования* предпринимательской деятельности, решается в процессе изучения и оценки потенциальных

возможностей будущего дела, его доходности и уточняется при формировании финансовой политики предприятия с учетом возможностей получения финансовых ресурсов в начале деятельности и трудностей управленческо-функционального характера, порождаемых недостатком деловых знаний и практических навыков. Ответы на эти вопросы имеют важное значение прежде всего для того, чтобы решиться открыть именно малую фирму, а не быть частью какой-либо крупной компании.

Малый бизнес и его место в предпринимательской деятельности

Важным фактором формирования рынка является развитие малого предпринимательства. История цивилизованного бизнеса свидетельствует о том, что многие крупные корпорации начинали с деятельности одного человека, который либо сам был предпринимателем, либо на основе его идеи была создана малая фирма. Малые предприятия являются наиболее гибкой и динамичной формой развития предпринимательства.

При отнесении предприятий к малому бизнесу могут использоваться различные критерии. Это прежде всего численность работников, объем реализованной продукции и услуг, отраслевая принадлежность, величина годовой балансовой прибыли, возможности и характер деятельности и др. В большинстве стран основными считаются среднесписочная численность и отраслевая принадлежность.

По своим возможностям малые предприятия можно условно разделить на два вида:

1) не имеющие потенциала для роста (такие предприятия занимают небольшую нишу, например, охватывают малый по территории рынок или занимаются товарами, имеющими ограниченный спрос);

2) быстрорастущие, которые имеют в будущем потенциал для роста деловой активности, но вначале создаются как малые предприятия. По мере роста масштабов деятельности и деловой активности они перейдут в категорию крупных предприятий.

По характеру деятельности малые предприятия можно разделить на экономически независимые, т.е. осуществляющие свою деятельность самостоятельно, и связанные с крупными

предприятиями, т.е. выполняющие определенный вид услуг или работ по заказам этих предприятий.

Современная экономика развитых стран в подавляющем большинстве представлена малыми и средними предприятиями, их доля в общей численности зарегистрированных предприятий достигает 99 % (в Японии). Малый бизнес в рыночной экономике является сегодня ведущим сектором, определяющим темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта. Он относится к новаторскому, антибюрократическому стилю хозяйствования. Малые предприятия быстро реагируют на внешние условия и видоизменяют конечную продукцию, следуя за спросом, осваивают новую продукцию. Например, в Японии малые предприятия способны завершить опытное производство в течение недели, в то время как на крупных предприятиях этот процесс занимает гораздо больше времени.

Роль малого бизнеса не всегда понималась правильно. В 1960-е годы преобладала тенденция на сворачивание малого бизнеса, когда происходило массовое поглощение малых фирм крупными компаниями. Считалось, что малый бизнес менее эффективен по сравнению с крупным. Резкое изменение отношения к малому бизнесу началось в 1970-е годы, когда значительно снизились темпы роста национального продукта и производительности труда. Большинство развитых стран столкнулось с огромной инфляцией и безработицей. Глобальный экономический кризис, вызванный гигантскими масштабами хозяйствования, привел к переоценке места и роли малого бизнеса в экономике. Пришло понимание того, что наемный работник не есть самый лучший работник, так как у него нет экономических и социальных корней в обществе. С этого момента начинается стремительное развитие малого бизнеса и становление класса мелких собственников, которые и составили ядро современного среднего класса, обеспечивающего экономическую и политическую стабильность государств.

Еще более оптимистичные перспективы развития малого бизнеса в будущем. Прогнозируется, что в результате усиления глобальной конкуренции его ряды в ближайшие десять лет пополнятся небольшими предприятиями, которые крупные компании для того, чтобы выжить, вынуждены будут отпускать в свободное рыночное плавание.

Экономика, в которой малый бизнес занимает небольшой удельный вес, считается «лоскутной», так как она не в состоянии качественно обслуживать своих граждан с учетом их разнообразных индивидуальных потребностей и предпочтений. Малый бизнес — это в первую очередь новые товары и услуги, их широкий ассортимент, новые рабочие места, основные налоги в местных и федеральные (республиканские) бюджеты, низкие издержки и доступные цены. В развитых странах на долю малых предприятий приходится около 50 % всех крупных изобретений при незначительном, по сравнению с крупными компаниями, объеме ассигнований на науку. Если считать крупный бизнес «костяком» экономики, то малый бизнес по праву можно назвать ее «мускулами». Малое предпринимательство, оперативно реагируя на изменение конъюнктуры, придает экономике необходимую гибкость и динамичность. Существенный вклад оно вносит и в процесс формирования нормальной конкурентной среды.

В подавляющем большинстве малые предприятия изготавливают обычные вещи обычным способом. Они занимают свою небольшую нишу, которая и обеспечивает их выживание, а нередко и процветание. Жизнестойкость малого бизнеса определяется тем, сумеет ли он использовать следующие условия:

- территориальная, производственная и технологическая дифференциация бизнеса. Крупным предприятиям не везде выгодно заниматься бизнесом из-за слишком узких рыночных параметров. Небольшой объем продаж и высокие эксплуатационные расходы не позволяют крупным предприятиям заниматься многими видами деятельности и небольшими по емкости рынками;
- важность персонального обслуживания. Основу многих видов бизнеса составляет персональное обслуживание клиентов (парикмахерские, врачебные кабинеты, консультационные, бухгалтерские услуги и т.д.). В этом случае качество работы во многом зависит от профессионального мастерства владельца фирмы;
- удобство обслуживания. Расположение фирмы и поздние часы работы позволяют их владельцам успешно конкурировать с крупными предприятиями, которые не имеют таких преимуществ;

- потребность в каком-либо специализированном ремесле, например, печников, столяров, кулинаров, механиков и т.д.;
- нерегулярность спроса. Деятельность сезонного характера зачастую не способствует тому, чтобы создавать крупномасштабное предприятие, например, по прокату лодок, лыж и т.д.
- оперативность и гибкость структур. Это условие имеет особенно важное значение при разработке и внедрении наукоемких проектов, когда необходимо быстро сконцентрировать финансовые и интеллектуальные ресурсы на новом направлении.

Для развития малого бизнеса необходим отдельный комплекс общих и специфических предпосылок социально-экономического, инфраструктурного, правового, организационного и кадрового характера. Малый бизнес — это длинный рабочий день, высокая степень риска, большая конкуренция и ограниченный потенциал для получения прибыли. Считается, что без *реальной поддержки государства* малый бизнес не может успешно развиваться. Всеми своими достижениями, которыми располагает малый бизнес в странах с развитой рыночной экономикой, он обязан прежде всего государственной политике. Малому бизнесу в этих странах оказывается всесторонняя помощь и предоставляются различные льготы. В их числе создание сети бесплатных консультативных пунктов, где начинающие предприниматели могут получить необходимые знания по бизнесу и информацию, связанную с выбором сферы деятельности, разработкой бизнес-планов, организацией управления и бухгалтерского учета, взаимодействием с внешними партнерами и клиентами. Кроме того, малые предприятия и индивидуальные предприниматели под гарантии государства могут воспользоваться льготными кредитами, получить реальную материальную помощь различных предпринимательских фондов.

К достоинствам малого бизнеса относят:

- сравнительно низкая капиталоемкость и поэтому широкая доступность всем желающим открыть свое дело;
- гибкость и оперативность в действиях и решениях, что позволяет в короткие сроки наладить производство, торговлю разнообразными товарами и услугами;

- личное общение с клиентами, ориентация на потребителя, быстрая адаптация к особенностям местных условий, что значительно повышает вероятность выживаемости малого бизнеса. Индивидуальный предприниматель, например, идеально приспособлен для изучения пожеланий, обычаев, привычек и других характеристик местного рынка;
- возможность быстрого накопления капитала, высокая его оборачиваемость, свободный и оперативный перелив капитала в наиболее доходные сферы деятельности, что позволяет малому бизнесу быстро приспосабливаться и изменяться. Благодаря высокому обороту доходность малых предприятий может быть несколько не ниже, а нередко и выше, чем крупных фирм;
- низкие эксплуатационные издержки, что позволяет малым фирмам оставаться «на плаву» даже в самые тяжелые периоды развития экономики;
- небольшой размер рынка для обеспечения прибыльности бизнеса;
- независимость действий, возможность быстро реализовать свои идеи, изобретения, достичь личного успеха, что особенно важно для людей с ярко выраженными индивидуальными чертами характера. В большинстве малых фирм управленческая иерархия не соблюдается, система принятия управленческих решений значительно упрощена, что дает возможность быстро и гибко реагировать на конъюнктурные изменения, а энергичному и инициативному предпринимателю — свободу действий;
- мобильность на рынке и в сфере высоких технологий, что способствует достижению высоких научно-технических результатов.

Несмотря на большое значение малого бизнеса для экономики, его становление и развитие сопряжено с определенными трудностями и недостатками. Главная проблема в малом бизнесе — это нехватка первоначального капитала и трудности с его привлечением со стороны в процессе деятельности. Значительная часть малых фирм должна ориентироваться в основном на собственные средства. Недостаток капитала порождает, в свою очередь, ряд функциональных недостатков, к которым можно отнести проблемы с привлечением квалифицированной рабочей

силы, специалистов по менеджменту, приобретение устаревшего оборудования, неудобное месторасположение фирмы и т.д. К недостаткам малого бизнеса также относят:

- большая физическая и умственная интенсивность, которую требует предпринимательская деятельность, особенно на ее начальном этапе;
- длинный рабочий день и большая ответственность, поэтому предпринимателю уже с первых шагов необходимо настраиваться на долгие часы тяжелой работы и редкие часы отдыха. Владелец малого бизнеса вынужден справляться со всеми неблагоприятными условиями, полагаясь только на себя;
- значительная зависимость от других лиц, фирм и государства. Малые предприятия вынуждены подчиняться не только законам, но и партнерам, которые диктуют график работы фирмы, условия контрактов, уровень цен и др.;
- личные проблемы предпринимателей. Просчеты и ошибки в бизнесе нередко отражаются на жизненном уровне семьи, а это, в свою очередь, становится причиной появления дополнительных проблем личного характера. Поэтому предприниматели без поддержки семьи редко преуспевают.

Причины неудач малых фирм

Малый бизнес относится к наиболее рисковым сферам приложения труда. Как свидетельствует мировой опыт, не менее четверти вновь созданных малых предприятий терпит неудачу в течение первых двух лет. И только 30 % из них переживает шестилетний рубеж. В целом шансы выжить оцениваются от 1:3 до 1:5 в зависимости от сферы деятельности. Наибольшие шансы выжить имеют малые предприятия, работающие в сфере оптовой торговли и на рынке недвижимости, а наименьшие — в розничной торговле. К достаточно рисковым сферам деятельности относятся производство и строительство.

Наиболее частые причины неудач малых фирм:

- неправильный выбор сферы деятельности и месторасположения фирмы, что не позволяет обеспечить достаточный объем продаж для получения прибыли;

- большая конкуренция на рынке как на момент открытия фирмы, так и потенциальная в процессе будущей деятельности;
- плохое управление: большие эксплуатационные издержки, затоваривание, ошибки в учете и планировании;
- неумение владельцев видеть всю картину своего бизнеса (производство, торговля, закупки, финансы) и его перспективу;
- недостаток профессиональных и деловых знаний, плохое знание правил игры на рынке (законодательные акты и практические навыки ведения дел);
- трудности при получении долгов;
- мошенничество и вредные привычки владельцев.

Причинами краха малых фирм в ряде случаев являются ошибки владельцев. Практика деятельности малых фирм свидетельствует о том, что одного наличия предпринимательского опыта, знаний и хватки недостаточно. Выживаемость малого бизнеса в определенной мере зависит от правильного понимания владельцами отдельных явлений и конкретных ситуаций. Если этого понимания нет, то неизбежны ошибочные представления о той или иной стороне бизнеса. Так, к наиболее часто встречающимся ошибкам владельцев малого бизнеса можно отнести попытку сделать свою фирму привлекательной для всех, организацию дела без достаточного количества денег, недооценку опасности кредита на первоначальном этапе предпринимательской деятельности, неправильное установление цен, высокую заработную плату самого владельца и обеспечение комфортных условий на рабочем месте, самоизоляцию и т.д.

Количество ошибок может быть значительно меньше, если учитывать в своей деятельности общеизвестные стандартные ситуации, которые заранее ориентируют владельцев бизнеса на то, что не следует делать ни при каких обстоятельствах и что необходимо делать всегда.

Владельцам малых фирм, например, не рекомендуется:

- нанимать на работу новых сотрудников без крайней необходимости (часть работы может быть выполнена или самим владельцем, или кем-то из членов его семьи);
- использовать дорогостоящую рекламу;

- покупать дорогое оборудование, если его можно взять по лизингу или в аренду;
- заказывать и покупать то, что можно сделать самому;
- иметь оплачиваемых консультантов на постоянной основе;
- пытаться сразу научиться все делать хорошо — это процесс профессионального роста и он достаточно продолжительный, поэтому на первых порах лучше научиться делать более квалифицированно что-то одно;
- проводить собрания и коллективные обсуждения в рабочее время.

В то же время всегда необходимо:

- вовремя оплачивать счета: во-первых, это выгодно (дешевле), а во-вторых, работает на создание репутации, которая в бизнесе ценится больше всего;
- иметь запасной вариант развития бизнеса на случай неудачи (большинство предпринимателей считают, что новое предприятие будет работать точно так, как они спланировали, и запасной вариант даже не рассматривают);
- постоянно следить за уровнем продаж и издержками.

Как свидетельствует опыт, все начинающие предприниматели неизбежно совершают ошибки, и ошибок на первых порах может быть много. Поэтому, чтобы удержаться в бизнесе, необходимо терпение, настойчивость и огромная сила воли. В большинстве случаев два первых дела из трех бывают неудачными, поэтому третье дело, к которому приходят те, кто имеет характер настоящего предпринимателя, и позволяет им возместить потери двух первых и в конечном итоге закрепиться в бизнесе, а значит, найти достойное место в жизни в качестве владельца собственной фирмы.

Условия и факторы начала бизнеса

Начало бизнеса всегда сопряжено с большим риском и незнакомыми проблемами, которые предпринимателю необходимо решать, полагаясь в основном только на себя. Все начинающие предприниматели считают, что только у них особенные проблемы, поэтому ничей опыт не может помочь их разрешить. Однако опросы начинающих предпринимателей свидетельствуют

о том, что на первых порах почти у всех их одни и те же трудности и проблемы, но не каждый с ними успешно справляется. Наиболее часто называются такие проблемы, как нехватка первоначального капитала, отсутствие или недостаток знаний и навыков ведения бизнеса, плохое знание законов, некомпетентное управление бизнесом, убытки, нехватка денежной наличности, кредиты.

Чтобы бизнес не развалился уже на первых порах, необходимо предварительно выполнить ряд обязательных *условий*, что в дальнейшем может значительно повысить шансы на успех.

Важнейшим условием успешного начала бизнеса является наличие *плодотворной идеи*. Выбор идеи — это прежде всего ответы на вопросы о конкретной сфере деятельности, о товарах и услугах, которыми предприниматель хотел бы заниматься. Люди часто не знают, с чего начать свою деятельность, что им ближе и предпочтительнее. Большинство начинают со случая и только потом приходят к пониманию сути проблемы. Чтобы разрешить эту задачу, следует воспользоваться рекомендациями, содержащимися в разделе «Выбор карьеры в бизнесе». Каждому, кто собирается открыть свое дело, необходимо сначала ответить на вопрос, что не может быть для него ни при каких условиях началом бизнеса, а уже потом, руководствуясь рядом других соображений, остановить свой выбор на конкретной сфере предпринимательской деятельности.

Идея считается плодотворной, если ее реализация обеспечивает необходимое количество продаж для компенсации всех расходов и получения прибыли, достаточной для нормального функционирования бизнеса. Здесь важно, во-первых, мнение специалиста, а во-вторых, четкое представление о своих будущих клиентах. Главная причина, по которой дело может провалиться, это отсутствие клиентов.

Однако даже самые гениальные идеи не гарантируют успеха, если не обладаешь *качествами предпринимателя*. Поэтому начинающему предпринимателю необходимо оценить свои силы и способности, иначе деньги будут потрачены зря. Есть люди, которые не могут преуспевать в бизнесе. Чтобы успешно вести дело, не обязательно иметь блестящий ум. Главное здесь в сноровке, профессионализме, искусстве торговли, а это есть умение понимать, чего хотят люди, сколько заплатят, как они принима-

ют решения. Следовательно, чтобы бизнес пошел, необходимо научиться распознавать тайные знаки рынка. Искусство торговли часто называют в бизнесе шестым чувством. При этом, чем меньше дело, тем важнее искусство торговли, а не наоборот. Способный к торговле будет процветать в любом виде бизнеса, так как первостепенное значение в предпринимательской деятельности принадлежит сбыту. Способность к торговле и определяет в итоге правильный способ ведения дел в бизнесе.

Когда появляется идея, ее необходимо подкрепить *деловым планом*. Планирование предприятия составляет суть бизнес-плана и является обязательным условием успешного начала любого бизнеса. В бизнесе рассчитывать на везение считается слишком большой роскошью. Многие люди планируют свой отпуск, но не все — свой бизнес. Разумно ли так открывать дело? Это звучит абсурдно, но многие начинающие предприниматели поступают именно так, пробираясь через неизвестность каждого следующего дня. Такое начало при серьезной конкуренции, как правило, заканчивается провалом. Ежегодно многие бизнесмены разоряются главным образом потому, что не занимаются детальным изучением и планированием своего дела. Бизнес-план существенно облегчает управление бизнесом и в итоге позволяет сохранить капитал.

Для претворения идеи в жизнь необходима *определенная сумма денег*. Без денег в бизнесе ничего не добьешься. В момент создания дела начинающий предприниматель должен авансировать будущую деятельность в виде уставного фонда (имущество, денежные средства и т.д.). И только в процессе успешной деятельности авансируемый капитал возвращается.

Размер начального капитала будет зависеть от отрасли, организационно-правовой формы бизнеса, масштабов деятельности. Его источником могут быть личные сбережения, финансовые итоги предыдущей предпринимательской деятельности, заемные средства.

Считается, что если идея жизнеспособна, то бизнес будет пользоваться доверием, а значит, за финансами дело не станет.

При открытии дела денег не должно быть слишком много. Много денег в данном случае является более опасной проблемой, чем их нехватка, так как не удастся избежать массы необязательных трат. Отсутствие денежных затруднений у новичков зачастую приводит к подавлению творческих начал: теряется

возможность самообучения и развития. Имея деньги, всё покупают (оборудование, консультантов, агентов и т.д.), а без достаточного количества денег приходится думать и искать. Главная беда многих начинающих бизнесменов — это отсутствие не денег, а воображения.

Бизнес должен всегда испытывать потребность в дополнительных финансовых ресурсах. Денег должно все время не хватать, чтобы не останавливаться, быть решительным и инициативным. В любом случае существует ряд возможностей для уменьшения потребности в начальном капитале. К ним прежде всего следует отнести использование договоров аренды и комиссии, приобретение товаров у производителей, а не посредников, ориентация на оплату за товар в течение льготного периода, предоставление клиентам скидок при быстрой оплате за товар или услугу и т.п.

Обязательным условием успешного начала собственного бизнеса является *наличие деловых знаний и навыков*. В бизнесе есть такое правило: прежде чем браться за любое, даже не сложное дело, необходимо получить о нем хотя бы минимальные знания, а по возможности и практические навыки. В западных странах большинство предпринимателей начинают с работы по найму — накапливают опыт, деньги, получают деловые навыки, налаживают элементарные деловые связи. Достаточно популярен в последние годы такой способ получения деловых навыков и у отечественных кандидатов в бизнесмены.

Не менее важным условием успешного начала бизнеса можно назвать и *желание много работать*. Есть люди, недооценивающие то количество времени, которое уходит на управление бизнесом. Собственный бизнес, особенно на первых порах, — это длинный рабочий день, ответственность, необходимость решать самостоятельно все проблемы, и в первую очередь финансовые. Рентабельность бизнеса в первый год обеспечивается посредством увеличения продолжительности рабочего дня до 10–12 часов и семидневной рабочей неделей. Поэтому, если вы приняли твердое решение заняться бизнесом, вам придется ставить деловые соображения выше личных удобств. В этот период очень важной является поддержка семьи — готовы ли они к тому, что вы будете проводить вечера и выходные на работе.

Накопленный бизнесом опыт позволяет определить ряд стандартных ситуаций, знание которых повышает вероятность

закрепиться в бизнесе уже на начальной стадии и предоставляет лучшие стартовые возможности для обеспечения его поступательного развития в дальнейшем. Эти ситуации, которые и являются факторами успешного начала и развития бизнеса, указывают на то, чему в бизнесе необходимо отдавать предпочтение. Их использование не гарантирует стопроцентный успех, но помогает предпринимателю чаще принимать правильные решения и еще на предварительной стадии сразу же отказываться от альтернатив, вероятность положительного исхода которых очень мала или сопряжена с большим риском и дополнительными трудностями. Кроме того, заранее зная, что в бизнесе предпочтительнее, можно с большей степенью надежности на любой момент оценить состояние и эффективность собственного дела и наметить наиболее приемлемую модель поведения в зависимости от складывающейся ситуации на рынке.

О факторах успешного начала бизнеса в первую очередь должны знать начинающие предприниматели. Это позволит самым способным из них избежать на первых порах ряда существенных ошибок и прочетов и поможет им быстрее закрепиться в бизнесе.

Одним из наиболее важных *факторов* успешного начала бизнеса является наличие определенных преимуществ, которые могут повысить его шансы на успех в первый год деятельности. К *преимуществам* прежде всего относятся:

- Месторасположение будущего предприятия. Для любой фирмы самым главным является количество клиентов. Правильный выбор места для предприятия позволит с самого начала посетить его значительно большему количеству потенциальных клиентов, что увеличит вероятность достижения плановых показателей продаж. При выборе месторасположения важны не только мощность предприятия, доходы потенциальных покупателей и конкуренция, но и география транспортных потоков. Для торгового предприятия, например, главное не размеры торгового зала, а количество прохожих.
- Наличие профессиональных знаний и навыков в той конкретной сфере хозяйственной деятельности, которую и собирается осваивать будущий предприниматель.
- Личные качества, к которым относят прежде всего честность, надежность, ориентацию на эффективность как основ-

ной критерий деятельности. Эти качества связаны с характером предпринимателя, его образованием и воспитанием. Данное преимущество позволит сравнительно быстро превратиться в профессионала. Всегда следует начинать с высокой степени честности. И хотя начало будет трудным, бизнес окажется прочным.

- Личная популярность предпринимателя, которая определяется наличием большого количества друзей и знакомых, способностью легко заводить новых и умением располагать к себе других. Успех многих малых фирм, занятых торговлей, зависит от высокого уровня индивидуального обслуживания. Если вы намерены открыть такую фирму, то попытайтесь ответить на вопрос: являетесь ли вы общительным, тактичным, терпеливым человеком, отзывчивым к нуждам окружающих, любящим общаться с людьми? Утвердительный ответ и свидетельствует о наличии данного преимущества.
- Имидж бизнеса, способный заинтересовать будущих клиентов: специализация, способы продаж, ориентация на отдельные сегменты рынка, применение скидок, уровень цен, культура обслуживания и т.д.

Для вновь создаваемого предприятия очень важно найти свои преимущества — это его лицо. Если преимущества правильно рекламировать и использовать, то они не только позволят избежать краха на первых порах, но и могут стать основным источником прибыли в будущем. Наличие преимуществ нередко дает такие же выгоды, как и монополия. Большинство начинающих предпринимателей подражают другим, их предприятия ничем не отличаются от остальных, а это — однообразие. Успех — это всегда новое, это эксперимент. Публику в основном привлекают два момента: выгода и особенное.

Важным фактором успешного начала бизнеса является *осуществление предпринимательской деятельности на первых порах только в рамках собственного капитала*. Расходуя свои деньги, вырабатываешь правильное отношение к ним, так как трудно их добывать и трудно удержать. Когда тратишь заемные средства, то можно легко потерять ориентиры. Считается, что тех, кто начинает бизнес со своих денег, никакие потери и ошибки не смогут выбить из колеи — ни при каких условиях они не позволят неблагоприятным обстоятельствам взять верх над собой.

Часто думают, что чем больше начальный капитал, тем больше прибыль. Это заблуждение. В начале размеры бизнеса не играют никакой роли. Поэтому следует ограничиться той суммой, которая есть. Увеличивая же начальный капитал за счет заемных средств, превращаешь свою жизнь в ад. К просчетам и неудачам, порожденным недостаточной компетентностью начинающего предпринимателя и рискованностью характера деятельности, добавятся еще и проблемы, связанные с накоплением денег для возврата кредиторам. Поэтому начинающим предпринимателям не рекомендуется брать займы. Вначале нужно научиться «делать деньги» на своем капитале, а уже потом можно наращивать активы, используя чужие деньги. Главное на первых порах научиться сохранять и увеличивать собственный капитал. Потом, когда деньги станут зарабатывать легко, это будет свидетельствовать о том, что пришло время для привлечения в бизнес заемных ресурсов.

Начинающим предпринимателям также *не следует ни при каких условиях самим давать деньги в долг*, даже если по каким-то причинам появились свободные средства, которые не могут быть в данный момент эффективно использованы в собственном бизнесе. Во-первых, бизнес — это область деятельности, где все учесть невозможно, так что никогда не следует исключать непредвиденных обстоятельств, которые могут потребовать дополнительных расходов. Если в такой ситуации не окажется свободных денежных средств, то придется или самому занимать, или изымать деньги из оборота. Во-вторых, отсутствие у начинающего предпринимателя достаточного опыта и навыков порождает очень много ошибок, что периодически увеличивает потребность в деньгах. В-третьих, большинство долгов имеют свойство вовремя не возвращаться: их по разным причинам или вообще не отдадут, или отдадут с опозданием. В-четвертых, парадокс ситуации в том, что давая человеку в долг, рискуешь испортить с ним отношения.

Становление бизнеса во многом зависит от *правильного распределения начального капитала на основной и оборотный*. Формируя рациональную структуру капитала, необходимо помнить, что оборотный капитал составляет основу бизнеса, он является носителем прибыли. Основной капитал, особенно на первых порах, является трясинной долгов, он возвращается частями в течение

долгих лет. Начинающему предпринимателю, не имеющему никаких гарантий, что дело пойдет успешно, не следует значительную часть своих денег вкладывать в основной капитал, тем самым ограничивая оборот. Оборотные средства должны занимать в структуре начального капитала как можно больший удельный вес. Эта проблема эффективно решается в результате широкого использования аренды и лизинга, которые помогают избежать на начальной стадии «замораживания» активов в основных средствах. Увеличение расходов на формирование долгосрочных активов будет правомерно, когда появятся признаки успешного развития бизнеса.

Начало бизнеса должно быть скромным. Как можно меньше необходимо тратить на обустройство офиса, дорогое оборудование, создание комфортных условий. Это позволит значительно уменьшить расходы и за счет экономии иметь дополнительные свободные деньги. Большинство предпринимателей эти траты вообще никогда не окупят, так как не смогут закрепиться в бизнесе с первого раза. Остальные же, если и вернут эти деньги, то только по истечении достаточно продолжительного периода. Необходимо всегда помнить, что удача сопутствует сдержанным и скромным, поэтому с первых дней предпринимательской деятельности нужно отказаться от естественного желания «пускать пыль в глаза».

Фактором успешного начала бизнеса является понимание того, что в начале главное не величина прибыли, а выживание и надежность. На первых порах просчетов бывает очень много, поэтому отсутствие убытков можно считать большим достижением.

Если же вы собираетесь бизнес сделать своей профессией, то первые годы деятельности вообще необходимо рассматривать как учебу, которая позволит овладеть основными приемами и навыками ведения дел и сформирует необходимое мышление. В этом случае не следует настраивать себя на то, что уже с первых шагов вы будете делать деньги. Получите прибыль — это прекрасно. Но даже если завершите первый год без потерь, то это уже успех. В США, например, около 50 % всех новых предприятий в первый год не имеют прибыли и половина из них остается без прибыли на второй год.

Успех в бизнесе во многом определяется выбором товаров и услуг. Во-первых, не рекомендуется начинать бизнес с товаров

и услуг, которые не знакомы потребителям. Необходимо ориентироваться на товары и услуги самые обычные и простые, в которых люди нуждаются каждый день. Спрос на такие товары всегда устойчив. Большинство людей консервативны и отдают предпочтение товарам, которые им знакомы и понятны. К новому они привыкают очень медленно. Как свидетельствует опыт, большинство удачных дел и начиналось с самого простого: производились и продавались самые обычные вещи самым обычным способом. Во-вторых, выбор из множества самых обычных товаров и услуг тех, которые могут обеспечить начинающему предпринимателю достаточный объем продаж для получения прибыли, осуществляется после тщательного анализа спроса и предложения и обсуждения этой проблемы с друзьями, знакомыми и, обязательно, специалистами.

Одним из факторов успешного начала бизнеса считается уход от риска. На первых порах не рекомендуется брать за рискованные проекты. Каждый, кто начинает свое дело, должен вначале определиться со степенью риска, на который он готов пойти. Более высокая степень риска должна уравновешиваться возможностью получения высоких доходов. Проекты с большим риском при низком потенциале прибыли следует исключить. Считается, что даже самые способные из кандидатов в бизнесмены на первых порах только на 10 % предприниматели (т.е. готовы к риску), на 20 % менеджеры и на 70 % обычные технические работники.

Важным для начинающего предпринимателя является выполнение им самим всей черновой работы. Он должен стремиться быть универсалом. Чтобы бизнес был успешным, нельзя отказываться делать мелочи и всю текущую работу. Это позволит быстро освоить азы будущего дела: ознакомиться с действующим законодательством, узнать особенности предстоящей деятельности и сложившуюся практику в данной области. Только упорный труд над разрешением всех проблем, которые ежедневно возникают в процессе предпринимательской деятельности, поможет приобрести все необходимые навыки и опыт, чтобы стать настоящим профессионалом в своем деле.

Наиболее значимый фактор успешного начала бизнеса — вера в собственные силы и творческие способности и убежденность, что у сложных проблем нет легких решений. Чтобы удержаться и закрепиться в бизнесе, необходима огромная сила воли

и твердая уверенность в успехе начатого дела. Если не потерять эту уверенность и ответственно относиться к своему делу, удача обязательно последует.

Однако не все могут выдержать трудности начального периода. Многие люди не обладают достаточной уверенностью в своих силах и возможностях, они не всегда могут преодолеть все препятствия, стоящие на их пути. Если все-таки вы выбрали бизнес своей профессией, то будьте готовы пройти весь этот тернистый путь до конца. Не теряйте уверенность и не позволяйте обстоятельствам заставить вас сойти с дистанции уже в начале пути. Если вы обладаете такими качествами, как терпение и упорство, то это вам под силу.

Способы начать свой бизнес

Начать дело всегда очень трудно и в финансовом, и в психологическом отношении. Первое и главное при начале бизнеса — это информация. Нужно знать, когда именно начать дело и есть ли смысл его расширять. Для этого необходимо ознакомиться с существующим законодательством, узнать об особенностях будущей деятельности, сложившуюся практику в данной области. На практике же чаще всего происходит по-иному: появляются деньги, возможность аренды и прочее, а лишь потом — лихорадочная и беспорядочная деятельность. В большинстве случаев начинающие предприниматели даже не могут сказать, прибыльно их дело или нет. У них нет времени, чтобы это проверить.

В настоящее время существует *три способа* открыть свой бизнес: 1) начать с нуля — самому создать свою фирму, подготовив необходимые для регистрации документы и сформировав требуемый уставный фонд; 2) купить действующую фирму; 3) купить франшизу. Каждый из этих способов вхождения в бизнес имеет свои преимущества и трудности.

Первый способ относится к самым рискованным. *Новое дело* — это всегда эксперимент, а он, как правило, чреват отрицательным результатом. Шансы выжить составляют в лучшем случае 1:3, но в большинстве отраслей рейтинг выживания значительно ниже. При организации нового дела риск, по сравнению с другими способами начать свой бизнес, всегда выше. Никакие

маркетинговые исследования не могут в данном случае обеспечить безопасное начало предпринимательской деятельности. Какие бы хорошие оценки потенциальных доходов ни были получены, они не являются гарантией успеха.

Однако, начиная свое дело с нуля, можно обойтись относительно небольшой суммой первоначального капитала, что является несомненным преимуществом данного способа вхождения в бизнес. По этой причине примерно две трети начинающих предпринимателей предпочитают открывать свою фирму, а не покупать действующую.

С нуля начинают, как правило, те, кто имеет практический опыт работы в схожей небольшой фирме. Большинство людей, когда выбирают вид бизнеса, стремятся или использовать имеющиеся навыки, или подыскивают и устраиваются на работу в такую фирму, где можно легко приобрести необходимый опыт и соответствующую квалификацию. Например, продовольственные магазины и кафе быстрого обслуживания требуют особой квалификации, магазины модных товаров — чувства стиля, тогда как небольшими магазинами товаров повседневного спроса можно успешно управлять на основе общей подготовки.

Приобретение успешно работающей фирмы относится к дорогостоящим мероприятиям, однако считается проектом менее рискованным. Действующий бизнес уже имеет свою нишу с налаженными устойчивыми связями с поставщиками, потребителями, кредитно-финансовыми учреждениями. Он располагает своей долей на рынке, которая позволяет ему эффективно функционировать и развиваться. Кроме того, продаваемая фирма, как правило, укомплектована профессиональными рабочими и служащими.

Наибольшее преимущество при покупке работающей фирмы — это время: бизнес уже в работе, и можно надеяться, что выручка будет поступать с первого дня. Неудобства и заботы, связанные с поиском помещения и поставщиков, привлечением клиентов, сведены к минимуму. Выживаемости бизнеса будет способствовать и сохранение старого персонала, который может оказать новому владельцу, особенно на первых порах, неоценимую помощь. Другое важное преимущество при удачной покупке бизнеса состоит в том, что уже с первых шагов появляется прочная база для его расширения, усовершенствования и, возможно, переориентации.

Проблемы при покупке фирмы могут возникнуть с оценкой ее стоимости. Во-первых, следует убедиться в том, что покупаемая фирма в самом деле является прибыльным предприятием. Для этого необходимо выявить истинные причины, по которым она продается. Эти причины можно условно распределить на две группы. К первой группе относятся причины, не связанные непосредственно с работой самой фирмы: преклонный возраст или болезнь владельца, желание уйти от дел, сменить направление деятельности или место жительства, семейные проблемы, разногласия с партнерами и т.п. Вторая группа причин продажи фирмы зависит от результатов ее деятельности и определяет доходность предприятия, а следовательно, и ее цену продажи: нет роста объема продаж, высокие эксплуатационные издержки, плохое месторасположение, неудовлетворительная работа персонала, некомпетентность менеджеров, высокий уровень задолженности, значительные финансовые потери, нехватка оборотного капитала и т.д. Только определив истинные причины продажи фирмы и взвесив свои возможности, следует принимать решение о том, стоит ли вести дальнейшие переговоры о ее приобретении.

Во-вторых, следует с привлечением специалистов тщательно оценить состояние продаваемого предприятия с учетом износа, текущих рыночных цен на отдельные товарно-материальные элементы капитала, уровня доходности фирмы. Для этого необходимо провести анализ всех статей отчетного баланса и отчета о доходах. Главное здесь — оценка и сопоставление активов и пассивов, а также потенциальная выгодность для покупателя. В чем она состоит, может определить только сам покупатель.

Как свидетельствует опыт западных стран, несмотря на все преимущества, которые дает покупка действующего предприятия, только немногим более 25 % открывающих свое дело предпочитают данный способ начала предпринимательской деятельности. Это объясняется тем, что, даже имея достаточное количество денег для покупки, очень трудно найти фирму, отвечающую всем планам и представлениям покупателя. Кроме того, покупку бизнеса можно сравнить с покупкой поддержанной машины или дома, уже бывшего в эксплуатации: здесь кроются невидимые недостатки. Став хозяином, можно обнаружить, что помещение не совсем подходит для выполнения поставленных задач, фирма может оказаться не на том месте, иметь не то оборудование и т.д.

Новички в бизнесе часто делают ошибку, строя свои суждения о его жизнеспособности предприятия исключительно на бухгалтерской отчетности за предыдущие годы. Проблема состоит в том, что отчеты относятся к прошлому и нет гарантий, что бизнес будет и впредь процветать. Если, например, успех предыдущего владельца основывался только на личной репутации, то с его уходом прекращается и удачный бизнес. К тому же новому владельцу и в любом другом случае может не удастся вести дело так же хорошо, как его предшественнику. Кроме того, отчеты могут скрывать столько же, сколько и показывать. Их точность зависит от честности владельца бизнеса.

Оценку активов продаваемого предприятия необходимо сопоставить с запрашиваемой ценой. Как правило, запрашиваемая цена превышает проведенную покупателем оценку стоимости активов фирмы. Это справедливо, так как продается не пустое помещение, а функционирующий бизнес. Окончательная цена неизбежно будет компромиссом между оценкой стоимости фирмы покупателем и запрашиваемой ценой. На определение цены повлияют следующие факторы: балансовая стоимость фирмы, эффективность функционирования бизнеса, дополнительные затраты будущего владельца на ремонт, обновление и перепланировку помещения, ожидаемая рентабельность бизнеса, оценка делового потенциала фирмы, состояние рынка недвижимости коммерческого назначения.

В конечном счете, покупатель всегда должен помнить, что решение о покупке фирмы и ее цене остается только за ним. Договариваясь с продавцом об окончательной цене, следует основывать свои решения на рациональных доводах. Ни при каких условиях нельзя поддаваться давлению продавца, который будет применять хорошо известную тактику, говоря о наличии двух заинтересованных покупателей и навязывая свою наивысшую цену. До встречи с продавцом должна быть полная ясность относительно того, что уступать нельзя ни в коем случае и что конкретно должно быть предметом обсуждения. И, наконец, нельзя принимать поспешных решений о покупке бизнеса, так как всегда можно найти другие фирмы, выставленные на продажу. Но для тех, кто сделает ошибку и приобретет неподходящую фирму, другого шанса уже не будет.

Такой способ вхождения в бизнес, как *купить франшизу*, также является дорогостоящим. Он требует значительных денежных ресурсов на приобретение у головной фирмы лицензии, оборудования, а также наличия соответствующего помещения, оформленного по рекомендациям держателя генеральной лицензии. В то же время этот проект относится к самым надежным и стабильным. Уменьшение риска достигается за счет участия головного предприятия в организации и ведении бизнеса. У тех, кто начинает свой бизнес, покупая франшизу, как правило, неудач значительно меньше, но проект обходится на 10–30 % дороже по сравнению с такими же, которые начинаются с нуля.

Франшиза представляет собой вид отношений, основанный на вертикальной интеграции фирм через оригинальную систему контрактов, которые являются разновидностью лицензионного соглашения. Франчайзинговое соглашение предусматривает передачу разрешения (лицензии) на ведение определенного вида деятельности под торговой маркой и на основе технологии владельца франшизы. Оно заключается между продавцом франшизы (франчайзером), который является обладателем какого-либо перспективного метода производства и торговли, и ее покупателем (франчайзи). В качестве последнего чаще всего выступает небольшая фирма или индивидуальный предприниматель, которым предоставляется исключительное право на определенной территории заниматься бизнесом с использованием товарного знака, технологии и опыта франчайзера.

В настоящее время на практике известны *три типа франшизы*: 1) на продажу готового товара (парфюмерия, бензин, автомобили и т.д.); 2) на производство товаров из сырья и материалов, купленных у франчайзера, и их сбыт (безалкогольные напитки, мебель и др.); 3) на вид деятельности — открытие собственной фирмы с использованием названия и профиля головной фирмы, чаще всего в сфере обслуживания и быстрого питания (МакДональдс, пиццерии и т.п.).

Основное преимущество организации нового дела на основе покупки франшизы состоит в приобретении испытанного, апробированного и имеющего хорошую репутацию метода ведения определенного вида предпринимательской деятельности, что с самого начала значительно увеличивает шансы предпринимателей на успех. Франчайзер в той или иной степени определяет, как

вести дело. Это может включать подробные инструкции и советы об ассортименте продукции и характере услуг, ценовой и маркетинговой политике, размере и оформлении помещения, а иногда и о стиле спецодежды сотрудников. Многие продавцы франшизы оказывают поддержку, если это необходимо, давая рекомендации по управлению бизнесом, подготовке персонала, ведению учета и т.п. Крупные продавцы франшизы могут содействовать в обеспечении рекламы и продвижении сбыта.

Основным недостатком владения франшизой является то, что бизнес не становится полностью собственностью франчайзи. Покупатель франшизы не может управлять делом по своему усмотрению, так как франчайзер выставляет определенные требования, иногда весьма обширные и подробные. Невыполнение даже небольшой части этих требований может повлечь за собой расторжение соглашения. Поэтому, если сам франчайзер недостаточно гибко реагирует на изменения, которые происходят на рынке конкретного франчайзи, то такой жесткий контроль за деятельностью последнего может неблагоприятно сказаться на его бизнесе, так как весь риск по реализации данного проекта несет только покупатель. Кроме того, покупатель франшизы не может распоряжаться всем доходом, поскольку большинство договоров о купле-продаже франшизы предусматривают какую-либо форму постоянных платежей продавцу в виде или твердой суммы, или доли в процентах от объема продаж, или процента от валового дохода. Франшиза не гарантирует ее покупателю богатства. К недостаткам франшизы следует отнести и ее относительно высокую стоимость. Поэтому, принимая решение о покупке франшизы, необходимо выяснить, что именно входит в ее стоимость (лицензия, аренда земли, строительство, оборудование, обучение персонала и т.д.).

Принимая решение об открытии собственного дела, необходимо в обязательном порядке учитывать имеющиеся на сей счет рекомендации. Во-первых, ни при каких обстоятельствах не рекомендуется проявлять поспешность в открытии бизнеса. Чаще всего люди, которые собираются заняться бизнесом, очень долго вынашивают мысль о собственном деле. Но решения о его начале в большинстве случаев принимается спонтанно при стечении

определенных обстоятельств, облегчающих вход в бизнес. Например, человек, которого вы давно знаете, неожиданно предлагает заняться совместным проектом. Такое начало бизнеса чаще всего бывает неудачным, так как впоследствии окажется, что или выбор сферы деятельности не совсем удачный, или неправильно определена величина начального капитала и т.п. Во-вторых, занимаясь поиском своего первого контракта, начинающий предприниматель не должен соглашаться с теми договорами, которые хоть в чем-то его не устраивают. Иначе неизбежна потеря денег. Даже большие компании, имеющие многолетний опыт деятельности на рынке, никогда не заключают договоров без серьезной их проработки и учета всех возможных последствий, которые могут возникнуть в процессе их реализации. Договорные отношения — это одна из самых ответственных и серьезных сторон деятельности любого предприятия, определяющая в значительной степени успех или неудачу любого начинания.

После того как определен способ вхождения в бизнес, необходимо решить вопросы регистрации фирмы и разработать окончательный проект будущей деятельности в виде бизнес-плана.

Структура и содержание бизнес-плана для вновь создаваемой фирмы

Важным фактором, определяющим успех любого предприятия, начинающего свою деятельность, выступает наличие хорошо проработанного бизнес-плана. Можно ли вообще обойтись без бизнес-плана, начиная новое дело? Конечно можно. Ни один юридический акт не закрепляет в обязательном порядке подготовку такого документа. Однако следует знать, что, пренебрегая составлением бизнес-плана, оказываешься в итоге не готовым к тем неприятностям, которые ожидают всех начинающих любое дело. Многие проблемы в бизнесе решаются еще на стадии проектирования путем тщательной проработки планов. Вся наша жизнь состоит из различных планов, которые помогают заблаговременно принять решение о том, как наилучшим образом достичь желаемой цели. Ежегодно многие начинающие бизнесмены в разных странах разоряются главным образом потому, что не занимались детальным изучением и планированием своего дела.

В бизнесе, как и любой другой сфере человеческих отношений, эффективное планирование включает в себя постановку цели, определение конкретных задач, в том числе первоочередных, сбор исчерпывающей информации, выбор возможных способов достижения целей, анализ сдерживающих факторов, поиск возможных путей преодоления неблагоприятных обстоятельств, принятия кардинального решения о наилучшем способе продвижения к цели, создание плана и его корректировка с учетом возможных альтернатив.

Если придерживаться плана, то поставленные цели будут достигнуты. Если все-таки цели не достигаются, то это свидетельствует о том, что необходимо создавать новые планы, пересматривая свои задачи уже на основе накопленного опыта. Не исключено, что придется вообще обратиться к другому рынку, радикально изменив свою первоначальную идею по созданию бизнеса. Это вполне естественно.

Весь процесс планирования протекает циклично: от постановки задач к исследованию рынка, от исследования рынка к решению задач в свете полученной информации и далее к составлению бизнес-планов и оценке перспектив.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависит от величины создаваемого предприятия, сферы, к которой он относится, от размеров предполагаемого рынка сбыта, перспектив роста, сложности продукции. Предприниматель, желающий начать производство наукоемкой продукции, должен подготовить достаточно подробный план. Это диктуется сложностью самого продукта и рынка подобной продукции. Если же речь идет о розничной торговле одним или небольшой ассортиментной группой товаров, то бизнес-план может быть гораздо более простым.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана обязательно. К этому в бизнесе относятся очень серьезно. Например, многие западные банки и инвестиционные компании отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план от начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан. Это не означает, что не следует пользоваться услугами консультантов. Совсем наоборот, привлечение экспертов всегда приветствуется инвесторами. Речь о другом — составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы или

человека, собирающегося открыть свое дело. Включаясь в эту работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на прочность и сам замысел, и себя: хватит ли у него сил подготовить проект, а потом и пойти дальше, обеспечив успех своему начинанию.

Бизнес-план является тем документом, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует возможные проблемы и определяет способы их решения. Он выполняет три основные функции. Во-первых, бизнес-план позволяет разработать и обосновать концепцию ведения бизнеса, выполняя при этом роль стимула для самообразования будущего предпринимателя. Еще на стадии проектирования, а не в процессе функционирования бизнеса, у предпринимателя появляется возможность конкретизировать свои цели, отработать стратегию и избежать многих просчетов, рассмотрев свое предприятие «на бумаге» с позиций маркетинга, производства, управления, финансов.

Во-вторых, бизнес-план является важным средством для контроля за текущей деятельностью фирмы и оценки возможных направлений деятельности бизнеса. Сверяясь с бизнес-планом, выявляют отклонения от плановых показателей, определяют их причины, вносят коррективы в текущий план и принимают управленческие решения о развитии бизнеса в будущем.

В-третьих, бизнес-план выполняет функцию, связанную с привлечением дополнительных финансовых ресурсов. Большинство кредиторов или инвесторов не станут даже обсуждать проблему, не говоря уже о самой возможности получения финансовых средств, не ознакомившись с бизнес-планом.

Бизнес-план разрабатывается на два-три года. Особое внимание в нем уделяется первому году, основные показатели на который разрабатываются по месяцам. Второй год разрабатывается поквартально, и лишь начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Исходным пунктом всех бизнес-планов является определение тех задач, которые прямо или косвенно должны служить достижению общей цели бизнеса, а именно — его выживаемости и успешному развитию. Поступательное развитие бизнеса в итоге основывается на *двух важных требованиях*:

1) получении достаточной прибыли для обеспечения владельца бизнеса приемлемым личным доходом, а предприятие — необходимой суммой средств для реинвестирования в дело;

2) наличии достаточного количества денег для поддержания адекватного финансового обеспечения бизнеса и достижения положительного потока денежных средств (превышение прихода денег над расходом), для оплаты запланированных долгов и, следовательно, для продолжения деятельности.

За этими основными требованиями скрывается ряд специфических задач, относящихся к соответствующим разделам бизнес-плана, которые посвящены изучению емкости и перспектив развития потенциального рынка, оценке затрат и прибыльности бизнеса, выявлению возможных проблем и способов их решения.

Бизнес-планирование для начинающего предпринимателя становится первым опытом стратегического планирования, а для малого предприятия имеет жизненно важное значение, поскольку такое предприятие часто не имеет ресурсов, которые позволили бы ему выправить свое положение в случае допущения каких-либо ошибок.

Бизнес-план для вновь создаваемого предприятия должен состоять из следующих *основных разделов*:

- «Резюме бизнес-идеи»;
- «Описание бизнеса»;
- «Система управления»;
- «План производства»;
- «План маркетинга (торговли)»;
- «Финансовый план и его оценка».

Особое внимание следует обратить на «Резюме», которое является своеобразной визитной карточкой всего бизнес-плана. Разрабатывается оно на заключительном этапе, когда все разделы плана уже подготовлены. «Резюме» должно быть кратким. Оно представляет собой самостоятельный рекламный документ, в котором содержатся основные положения и результаты бизнес-плана. Эта часть бизнес-плана должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциальных инвесторов. По ее содержанию инвесторы часто судят о том, стоит ли им читать деловой план до конца.

«Резюме» должно содержать следующую информацию:

1. Название бизнеса, адрес, юридический статус (индивидуальное предпринимательство, товарищество, общество, унитарное предприятие, кооператив и т.д.), биографические сведения

о собственниках бизнеса, их опыте работы, квалификации и образовании.

2. Краткое описание управленческой структуры, основные руководящие работники, их функции, возраст, опыт работы, образовательный и квалификационный уровень.

3. Характер и вид планируемого бизнеса, его отличие от конкурентов.

4. Сумма денег, которая требуется для начала бизнеса (в том числе собственный вклад и потребность в кредитных ресурсах), и на что конкретно она будет потрачена (товарные запасы, оборудование, транспорт и т.д.).

5. Результаты маркетингового исследования рынка: обзор потенциальных покупательских групп, расчет ожидаемого объема продаж на первый и второй годы деятельности.

6. Доходность бизнеса: операционные и эксплуатационные издержки, время, за которое будет достигнута точка безубыточности, ожидаемая прибыль и рентабельность вложенного капитала.

Раздел «*Описание бизнеса*» разрабатывается на основе анализа результатов маркетингового исследования с целью не столько создания своего бизнеса и обеспечения ему успешного старта, сколько в самообразовании начинающего предпринимателя: получении конкретных профессиональных знаний и навыков, тщательной проработке и более глубоком осмыслении концепции собственного бизнеса, ознакомлении с законодательством, регулирующем предпринимательскую деятельность. В этом разделе необходимо отразить и обосновать следующие основные вопросы.

1. Вид и характеристика бизнеса. Существуют разнообразные типы фирм, начиная с небольших торговых предприятий в виде киосков, магазинов, кафе и заканчивая производственными предприятиями, которые выпускают и продают продукцию не только массового потребления, но и производственного назначения. Не исключено, что начинающий предприниматель предложит что-либо оригинальное, не имеющее аналогов на данном рынке.

И хотя дела в некоторых областях бизнеса в конкретный момент могут идти успешнее, нельзя сказать, что какой-то один тип бизнеса лучше, чем другой. Часто общеэкономические тенденции не отражают местных условий или подчас идут вразрез с индивидуальным предпринимательским чутьем. И то, какой

бизнес подходит тому или иному кандидату в предприниматели, во многом зависит от его индивидуальных предпочтений, финансовых возможностей, умений, интересов и местных рыночных условий. Потому, прежде чем остановить свой выбор на той или иной сфере бизнеса, необходимо хорошо представлять себе различные виды бизнеса, их особенности, преимущества и недостатки. Кроме того, следует ознакомиться с прогнозами изменения деловой активности по отдельным отраслям и сферам деятельности, а также проконсультироваться у специалистов.

2. Месторасположение, юридический адрес и организационно-правовая форма бизнеса. Месторасположение фирмы, особенно в розничной торговле и сфере услуг, имеет определяющее значение. Главным фактором при выборе месторасположения торгового предприятия выступают потребности отдельных групп потребителей, которых оно намеревается обслуживать. Для большинства клиентов удобное месторасположение предприятия является первостепенным соображением, на основе которого они принимают решение о покупке.

Выбор месторасположения для предприятий розничной торговли и сферы услуг обычно осуществляется одним из двух способов. Если нет привязки к конкретному району, то выбор места расположения предприятия осуществляется по следующей схеме. Вначале выбирается район проживания потенциальных клиентов, устраивающих предпринимателя по ряду причин. Затем определяется приемлемая зона внутри района и наконец конкретное место для торговой точки или предприятия. В этой зоне и оценивается возможная доходность бизнеса. Если же предприниматель с самого начала привязан к конкретному месту, то он должен сначала оценить будущие доходы от продаж, а уже потом принимать решение об открытии и размещении предприятия.

Для некоторых типов предприятий удобное месторасположение не является важным фактором. Это в первую очередь касается предприятий, которые не выходят непосредственно на массового потребителя: производственные, строительные, транспортные и другие фирмы. При выборе места их расположения чаще всего обращают внимание на такие факторы, как расстояние до наиболее реальных источников снабжения исходными материалами и рынков сбыта готовой продукции, возможности транспортировки продукции, ее хранения, обеспеченность необходимыми

коммуникациями и рабочей силой соответствующей квалификации.

3. Товары или услуги, их ассортимент, основные характеристики, а также предполагаемый набор преимуществ для покупателей. Особое внимание следует уделять описанию новых продуктов (товаров и услуг), подчеркивая то, почему они будут пользоваться спросом у клиентов. Отдельно указываются и те группы товаров, которыми планируется заниматься в будущем.

Фирма не добьется успеха, если не будет производить и предлагать на продажу товары, пользующиеся спросом. После принятия решения об ассортиментном перечне товаров прорабатывается вопрос об объемах закупок отдельных видов товаров для формирования начальных товарных запасов. Широкий ассортимент товаров предполагает не только большое количество разнообразной продукции, но и «глубокий» их состав за счет подбора цветов, размеров, сортов и т.д. для каждого товара.

4. Потенциальные клиенты. Успех или неудача бизнеса определяется тем, насколько предприятие сможет удовлетворять потребности будущих клиентов. Требуется полный анализ мотивов покупательского спроса потенциальных клиентов, чтобы соответственно организовать бизнес и разработать оптимальную сбытовую политику (общее сбытовое предложение). Общее сбытовое предложение должно разрабатываться именно для той потребительской группы, которую собирается обслуживать бизнес. Поэтому вначале нужно определить, кто конкретно будет покупать предлагаемые товары или услуги и какой пакет преимуществ будет для них желательным. Для этого необходимо знать способы определения покупательских групп и потребителей, установить их потребности и те факторы, которые оказывают влияние на их решение о сделке или покупке.

Большинство начинающих предпринимателей начинают с кабинетного анализа будущего бизнеса и тех преимуществ, которые он может предложить, и пытаются «наугад» вычислить, используя интуицию и жизненный опыт, какая покупательская группа подойдет. Этим занимаются, до некоторой степени, все бизнесмены. Однако полезно пойти дальше, устроив своеобразную «мозговую атаку» на эту проблему вместе с семьей и друзьями. Можно собрать вместе шесть—восемь человек и попытаться сначала по очереди, а потом вместе ответить на два вопроса:

«Кто покупатели?» и «Почему они могут быть покупателями?». После обсуждения всех точек зрения и идей предприниматель должен сам детально их проанализировать и оценить. Вероятно, от некоторых из них, как не до конца продуманных или нереальных, придется отказаться. Главное, не следует торопиться и принимать поспешные решения. Все эти полученные результаты могут прояснить ряд скрытых моментов, которые до этого вообще могли не рассматриваться, и откроют совершенно новые и перспективные способы определения будущих клиентов.

5. Исходное сырье, материалы, комплектующие изделия. Этот вопрос важен для предприятий, которые планируют заниматься производственной деятельностью. Для них на первых порах организационно-функциональные проблемы являются приоритетными, так как они и будут в дальнейшем определять важнейшие стоимостные показатели.

Производственная фирма должна позаботиться в первую очередь о складских запасах для обеспечения бесперебойной работы. При этом следует помнить, что излишние складские запасы сказываются на оборачиваемости оборотного капитала и, следовательно, на величине прибыли. В области снабжения необходимым сырьем и материалами очень важно позаботиться о постоянных источниках поставок, чтобы исключить срывы, а также продумать вопросы их транспортировки и хранения.

6. Возможные оптовые поставщики. Многие начинающие предприниматели сталкиваются с проблемой выбора поставщиков. Это не такой простой вопрос, как может показаться на первый взгляд. В конечном итоге от его решения будет зависеть уровень издержек, цены, рентабельность и другие факторы, которые определяют успех бизнеса. Первостепенное значение здесь следует уделять поиску и анализу информации о потенциальных поставщиках, их репутации, условиях поставок и оплаты, оптовых ценах, возможных дополнительных услугах, ассортименте поставляемых товаров или продуктов и их качестве.

7. Товарная политика конкурентов. Цель данного исследования состоит в том, чтобы обосновать тактику конкурентной борьбы и избежать распространенной ошибки, когда начинающие предприниматели настойчиво пытаются внедриться на перенасыщенный рынок. Для определения товарной политики конкурентов необходимо ответить на следующие вопросы: какой основной

ассортимент товаров или услуг поддерживают однотипные с вами фирмы, и как он удовлетворяет запросы клиентов? Сбыт каких товаров конкуренты наиболее активно стимулируют (например посредством рекламы, предоставления возможных выгод клиентам)? Какие преимущества конкуренты пытаются продемонстрировать покупателям?

Проанализировав ответы на эти вопросы, можно сравнить собственные возможности с преимуществами конкурентов. Если конкуренты оценены объективно, выявлены их важнейшие достоинства и имеющиеся недостатки, можно ожидать, что выбранная конкурентная стратегия и методы конкурентной борьбы (среди них — цены, качество, сервис, исполнение договоров и доставка, оперативность и т.д.) будут адекватными.

8. Уровень розничных цен и базовых торговых надбавок на предлагаемые товары. Цена является важным критерием взаимодействия между предпринимателем и его потенциальными клиентами. Она есть один из ключевых факторов будущей маркетинговой стратегии, или стратегии продвижения сбыта.

Будущую ценовую политику следует хорошо продумать. Она должна учитывать интересы потенциальных клиентов, отвечая при этом как рыночным, так и финансовым целям бизнеса. Для этого необходимо провести тщательный анализ рыночных цен на аналогичные товары у конкурентов. Опираясь на результаты данного анализа, можно установить различие в розничных ценах у отдельных конкурентов по ассортиментам разных товарных групп и определить границы, в пределах которых формируются розничные цены. Зная эти границы, можно обосновать и уровень собственных цен, который позволит достичь приемлемых финансовых результатов в плановом периоде. Цель данного исследования состоит в выборе такого уровня торговых надбавок и розничных цен, которые бы дали наилучшее сочетание выручки от реализации и уровня валового дохода в товарообороте (торговой маржи) для обеспечения максимального роста рентабельности продаж (подробнее см. раздел «Управление финансовыми ресурсами предприятия»).

Уровень цен очень часто имеет заметное влияние на количество проданного товара. Это зависит от того, насколько важна розничная цена для потенциальных покупателей. Общеизвестно, что для большинства товаров понижение цены вызывает увели-

чение количества покупок. Существуют, конечно, и исключения, когда низкая цена может ассоциироваться с плохим качеством. Устанавливая цену, всегда необходимо помнить о том, как она может отразиться на количестве проданных товаров и обеспечит ли в конечном итоге желаемый объем товарооборота и достаточный уровень валового дохода для покрытия всех издержек обращения и получения нормальной прибыли.

На стадии планирования невозможно полностью предсказать объем продаж каждого товара, но все же следует попытаться приблизительно оценить их удельный вес в общем объеме реализации за определенный период. Подобные оценки могут быть получены на основе анализа опубликованных статистических данных об объемах товарооборота в разрезе отдельных групп товаров за прошлый период и прогнозов изменения деловой активности в будущем.

И последний шаг перед принятием решения о ценах на товары — это определение базовых торговых надбавок к оптовым ценам на отдельные группы товаров. Надбавки и должны обеспечить как конкурентную розничную цену, так и требуемый уровень торговой маржи.

На данной стадии планирования не следует принимать никаких твердых решений о политике ценообразования, пока не станет ясно, будет ли бизнес приносить прибыль. Здесь нужно продумать прежде всего все преимущества, которые клиенты будут связывать с ценой. Для этого и важны данные, полученные на основе анализа ценовой политики конкурентов. В дальнейшем, при планировании доходов и издержек бизнеса, выбранная на данной стадии ценовая политика может уточняться в пределах выявленных границ розничных цен у различных конкурентов для обеспечения желаемых финансовых результатов — объема товарооборота, валового дохода, прибыли.

Раздел бизнес-плана «Система управления» должен содержать:

- сведения о членах руководящего состава предприятия, которые в обязательном порядке включают биографию, данные об образовании и опыте работы;
- описание организационной структуры управления предприятием, функций исполнителей и должностных обязанностей руководителей и служащих, включая требования к профессиональной квалификации административно-управленческого и вспомогательного персонала;

- описание системы оплаты и стимулирования труда руководителей и служащих;
- расчет текущих затрат на содержание управленческого аппарата: заработная плата, амортизационные отчисления, арендная плата, коммунальные платежи, транспортные услуги и др.

Подготовка данного раздела позволит начинающему предпринимателю прояснить собственное представление о кадровом обеспечении и лучше разобраться в тех управленческих проблемах, которые могут возникнуть в процессе функционирования предприятия. Успешное решение этого вопроса в значительной степени определяется уровнем подготовленности предпринимателя к будущей деятельности. Он должен не только владеть основами менеджмента, но и хорошо разбираться в законах, регулирующих условия организации и оплаты труда. Кроме того, необходимо иметь представление о сложившейся практике организации и оплаты труда в выбранной сфере бизнеса. Неудачи многих начинающих предпринимателей являются результатом отсутствия у них специальных навыков. Даже только переход из положения сотрудника в положение владельца в той же самой области бизнеса не всегда оказывается простым и легким. Можно быть превосходным продавцом или модельером, но совершенно неспособным бизнесменом.

Вновь создаваемая фирма формируется для решения необходимых на момент создания задач. Трансформация в процессе деятельности первичных задач неизбежно приведет к необходимости пересмотра стратегии фирмы, ее организационной структуры и состава работников.

Раздел «План производства» разрабатывается для производственных предприятий. Он включает в себя:

- характеристику производственных зданий и помещений (собственных и арендных): месторасположение, балансовую стоимость, арендную плату и т.д.;
- характеристику используемого основного и вспомогательного оборудования: количество единиц, первоначальная стоимость, нормы амортизации, производительность, сменность работы и т.д.;
- описание производственного процесса, его стадий, операций: складирование, обработка, сборка, довершение, контроль качества, упаковка;

- характеристику исходного сырья, материалов, комплектующих: нормы расходов, складские запасы, расчет материальных затрат и т.д.;
- определение потребности в рабочих кадрах: численность по профессиям и специальностям, заработная плата и система стимулирования, расчет фонда оплаты труда производственного персонала;
- расчет косвенных производственных затрат: коммунальные затраты, электроэнергия, транспорт и др.;
- расчет стоимости производства по всей номенклатуре производимой продукции.

В разделе «План маркетинга (торговли)» обосновываются основные направления деловой активности будущего предприятия. В нем находят отражение следующие вопросы:

- описание способов продаж: оптовая или розничная торговля, методы торговли;
- характеристика собственных и арендных торговых помещений: площадь, месторасположение, наличие торгового оборудования, его стоимость, нормы амортизации;
- обоснование основных рекламных средств, которые начинающий предприниматель предполагает использовать для продвижения сбыта (газеты, радио, почтовые отправления, уличные рекламные щиты и т.д.), и расчет затрат на рекламу. Основным критерий выбора средств для рекламы — это минимальные издержки на один рекламный контакт с потребителем;
- расчет потребности в персонале, занимающемся продажами: численность, категории, квалификационные требования;
- описание системы оплаты и стимулирования труда торгового (сбытового) персонала и определение фонда оплаты их труда;
- описание способов стимулирования продаж: уровень цен, торговые скидки, снижение цен на отдельные товары, купоны, конкурсы, продажа в кредит и т.д.;
- оценка возможного объема продаж на первый квартал и прогноз его динамики на ближайшие 2–3 года;
- оценка торговых (маркетинговых) издержек по отдельным статьям.

Наиболее важным разделом бизнес-плана является «*Финансовый план*». После того как выбрано направление бизнеса и определены все основные функциональные вопросы будущего предприятия, наступает самый ответственный момент — необходимо определить потребность в финансовых ресурсах для обеспечения запланированных объемов продаж. Определение финансовых потребностей предприятия осуществляется в процессе подготовки и оценки проектов трех основных плановых документов: отчета о доходах, отчетного баланса и баланса движения денежных средств. Каждый из этих документов разрабатывается на 2–3 года, и в комплексе они составляют финансовый план предприятия. При подготовке финансового плана для вновь создаваемого предприятия необходимо по возможности проанализировать важнейшие финансовые показатели и соотношение между ними аналогичных действующих предприятий, а также ознакомиться с теми требованиями, которые предъявляются к обеспечению финансовой устойчивости любого предприятия в данной сфере бизнеса.

Проект отчета о доходах разрабатывается в виде таблицы (см. табл. 7 в разделе «Методика разработки финансового плана предприятия»). Он характеризует уровень прибыльности бизнеса и возможности его выживания. Оценка проекта отчета о доходах начинается с оценки прогнозируемых финансовых поступлений от продаж и расчетов расходных статей, составляющих издержки бизнеса. Прибыль определяется как разность между валовыми доходами и издержками.

Проект отчетного баланса (см. табл. 9) представляет собой документ, характеризующий состав и размещение капитала фирмы и его источников. В нем суммируются все активы, которые необходимы для нормального функционирования бизнеса. Они финансируются как за счет собственных средств владельца бизнеса, так и за счет заемных ресурсов. Владелец бизнеса обязан в деталях определить все активные статьи баланса, а также сумму денежных средств, необходимых для финансирования этих статей. После определения потребности в финансовых ресурсах можно вычислить объем заемных средств, которые необходимо занять у кредиторов, как разницу между стоимостью активов и суммой собственных средств.

Баланс движения денежных средств (см. табл. 8) показывает возможности фирмы своевременно получать денежные средства

и оплачивать по обязательствам. Он также выступает технико-экономическим обоснованием возможности возврата кредита и будущих инвестиций.

Оценка финансового плана включает расчет и анализ набора стандартных финансовых коэффициентов. К ним относятся показатели рентабельности, ликвидности, платежеспособности, деловой активности, безубыточности, а также коэффициенты, характеризующие уровни отдельных статей издержек в объеме продаж или валового дохода (валовой прибыли).

Факторы успешного развития бизнеса

Успешное начало бизнеса не гарантирует его успешного развития в будущем. Бизнес необходимо все время двигать вперед, иначе неизбежен упадок. Образно говоря, бизнес напоминает тачку, которую толкают под гору. Как только ее перестают толкать, она начинает катиться вниз. Бизнес независимо от того, как успешно он функционирует сегодня, требует постоянных усилий для выживания, развития и процветания.

Важным фактором успешного развития бизнеса является *детальное планирование его роста и расширения*. Самым опасным в бизнесе считается его быстрый рост. Быстрый рост — это прежде всего дополнительные мощности, новый персонал, рост предельных издержек, усложнение процесса управления, усиление конкурентной борьбы. Если потенциал, необходимый для быстрого роста, точно не определен, а последствия роста не проанализированы, дело может завершиться крахом.

Для того чтобы что-то произвести и продать, необходимо вначале авансировать определенную сумму денег, которая вернется через определенный промежуток времени, после продажи товара. В бизнесе существует такое понятие, как задержка (лаг) между тем, когда расходуются деньги, и тем, когда они поступают. В течение этого промежутка используются дополнительные собственные средства или заемные. Если бизнес растет, то растет и лаг между расходом денег и их поступлением. Потребность в деньгах увеличивается пропорционально росту бизнеса. В результате быстрого роста может оказаться, что денег катастрофически не хватает для его обеспечения, так как поступления все

еще небольшие (также может быть и их задержка), а расходы значительно возросли.

Вместе с ростом бизнеса обязательно должен совершенствоваться и менеджмент, который все эти вопросы прорабатывает, планирует и обеспечивает достижение намеченных темпов роста. В действительности рост управленческого потенциала не всегда успевает за быстрым ростом бизнеса. Проблема усугубляется еще и тем, что в условиях жестких ограничений по деньгам и времени (что характерно для малого бизнеса) принято командовать, а не управлять. Поэтому руководителю бывает очень трудно переключиться на управление по мере роста бизнеса, а это выступает в новых условиях существенным самоограничением в росте.

Развитию бизнеса способствует *поиск новых преимуществ*. Большинство людей делают лишь то, к чему их подталкивают, или то, что они перенимают у других. Поэтому многие фирмы очень похожи одна на другую. Их владельцы со временем начинают рассматривать бизнес как рутинную и неинтересную работу и довольствуются существующим положением. Больших высот в бизнесе они не достигают.

Чтобы успешно развиваться, нужно приспосабливаться к изменяющимся условиям, а это возможно только при развитии и поиске новых преимуществ. Каждое усовершенствование в бизнесе — это и есть преимущество. Эффективный, растущий бизнес — удел людей творческих и инициативных, умеющих любое обычное изменение в своей деятельности превратить в новое преимущество.

К факторам успешного развития бизнеса относится *наличие проблем, ошибок и неудач*. Если проблем у предпринимателя много, то это означает, что дело развивается и совершенствуется, а он сам обучается необходимым навыкам и новым подходам. Наоборот, опасным симптомом считается как раз отсутствие проблем. Если дело развивается хорошо, то оно и должно порождать много интересных и сложных проблем. Об упадке бизнеса свидетельствует отсутствие интереса к новому и уход от решения любых проблем, которые могут нарушить рутинное однообразие бизнеса, обеспечивающее кажущиеся комфорт и благополучие. Хорошее дело — это интересные проблемы, а плохое — скучные.

Что же касается ошибок и неудач, то они являются генератором новых возможностей и идей. Любая ошибка или неудача наталкивает человека творческого на интересные выводы и подходы. Для этого требуется время и размышления. Даже в самом неприятном необходимо пытаться отыскать что-нибудь ценное и полезное.

Развитие бизнеса в значительной степени определяется теми усилиями, которые необходимо прилагать к *росту объема продаж*. Большая часть продаж не является прибыльной, поэтому необходим постоянный контроль за безубыточностью бизнеса, ростом объемов продаж, ценами и движением денежных средств.

Бизнес не может успешно развиваться без *действенного анализа и контроля за процессами, влияющими на величину прибыли*. Для этого необходимо создать эффективную систему учета и контроля, предусматривающую получение информации, характеризующей:

- точные размеры и тенденции изменения издержек, в первую очередь постоянных;
- полные данные об убытках. Большинство людей склонны их преуменьшать, списывать на другие позиции или вообще не учитывать;
- недостаток или избыток оборудования, его состояние, возраст, реальную рыночную стоимость;
- направления, дающие наибольшую прибыль. Любой бизнес имеет голову (высокоприбыльные направления) и хвост (низкорентабельные и убыточные операции);
- клиентов, потерянных по различным причинам, и претензии покупателей. Это поможет научиться не только сохранять, но и расширять круг постоянных покупателей, которые и обеспечивают устойчивость бизнеса;
- квалификационный состав и уровень оплаты труда персонала. В любой фирме всегда есть работники, которые не приносят прибыли, а также и высококвалифицированные специалисты, которых не оценили по достоинству. Первые почти никогда не изъявляют желания поменять место работы, а вторые обязательно уйдут, если не удовлетворены условиями труда и оплатой.

Успешному развитию бизнеса способствует наличие *резервных фондов*. Они позволяют легче перенести неудачи и эконо-

мить значительные средства на расходы по поиску и срочному привлечению дополнительных заемных ресурсов.

Фактором успешного развития бизнеса является и *расширение делового общения*. Расширение круга деловых знакомств — это не только новые партнеры, новая информация, но и свежие проекты, идеи. Мы не всегда осознаем, что идеи возникают чаще всего в процессе общения с профессионалами. Одно случайно произнесенное собеседником слово наталкивает иногда на оригинальные решения и новые подходы по организации и совершенствованию собственного бизнеса.

Жизненный цикл предприятия и его влияние на бизнес

Жизнь любого предприятия, как и жизнь человека, проходит все стадии от рождения до прекращения существования. Длительный жизненный цикл — удел немногих предприятий. Причина этого в специфических чертах организации, возможностях фирмы приспособиться к непрерывно меняющимся условиям. Большинство предприятий проходят в своем развитии шесть основных стадий: рождение, детство, юность, зрелость, старение, смерть или возрождение. Каждая из стадий имеет свои характерные черты и особенности, знание которых позволяет избежать многих ошибок в процессе становления и развития бизнеса, быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке, выжить и надолго закрепиться в бизнесе.

Рождение фирмы связано с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель в этот период — выживание, а основная задача — выход на рынок. На этой стадии жизненного цикла предпринимателя отличают вера в успех, готовность рисковать, большая работоспособность при минимальном вознаграждении, малое количество единомышленников.

Появление нового предприятия — это результат деятельности смелых предприимчивых людей, обладающих новаторскими качествами. В этот период предприятие характеризуется особой боевитостью, для его владельцев все ново и необычно, они стремительно учатся основным практическим премудростям бизнеса. Главным на этой стадии является не получить прибыль, а удержаться в бизнесе, выжить. Практическим результатом стадии ро-

ждения предприятия является умение «делать деньги» и работать безубыточно.

Стадия *детства* характеризуется целеустремленностью предприятия. Меняется и его основная цель. Теперь она заключается в достижении кратковременного успеха и обеспечении бурного роста. Основной задачей, которой на этой стадии придается особое значение, является достижение определенной конкурентоспособности предприятия, позволяющей ему закрепиться в бизнесе. В этот период предприятие существенно укрепляет свои позиции на рынке, пытается, хотя и все еще на интуитивном уровне, планировать некоторые свои операции.

Менеджерский состав предприятия пока еще не имеет достаточного опыта, чтобы на предварительной стадии более или менее реально оценить выгодность сделки, а следовательно, установить свое внимание на самых прибыльных из них. В результате предприятие участвует почти во всех договорах, которые ему предлагаются, что сказывается на общем уровне его доходности. Рост деловой активности не всегда сопровождается адекватным ростом прибыли.

Из-за неопытности и некомпетентности менеджеров в этот период распадается подавляющее большинство фирм, достаточно успешно начавших свое дело.

Детство и в бизнесе считается самым опасным возрастом. В этот период предприятия, которые закрепились на рынке, начинают быстро развиваться. Для них характерен стремительный рост деловой активности по сравнению с более медленным изменением управленческого потенциала. Когда бизнес быстро растет, то многие недостатки попросту не видны, а на другие и так никто не обращает внимания, считая их несущественными. В этом и заключается основная ошибка начинающих предпринимателей. В бизнесе нет мелочей, все в конечном счете сказывается на жизнедеятельности и выживаемости предприятия. Об этой особенности бизнеса лучше знать заранее, чем убеждаться в ее существовании на собственном горьком опыте.

Следует помнить, что у каждого предприятия есть свой естественный темп роста, при котором обеспечивается финансовая устойчивость бизнеса, и если ему не следовать, то дело свернется. Но существует и другая опасность. Если фирма начинает очень быстро преуспевать, то, как правило, наступает эйфория

и за ней обязательный провал. На этой стадии жизненного цикла, независимо от тех успехов, которых вы достигли, необходимо понимание того, что ошибки и провалы неизбежны. Поэтому к ним следует быть готовым всегда. Если вы это понимаете, то постоянно будете искать способы защиты, что позволит удержаться в бизнесе.

Юность характеризуется переходом от комплексного менеджмента, осуществляемого одним человеком или небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм планирования и прогнозирования. На смену интуитивному риску приходит расчет специалистов. Основная цель предприятия в этот период — ускоренный рост. Характерной чертой предприятия становится проведение гибкой маркетинговой политики, что позволяет ему получить свою часть рынка. От форсированного роста деловой активности предприятие переходит к планированию прибылей.

Однако на этой стадии жизненного цикла появляются и новые проблемы, решение которых позволяет предприятию усилить свои позиции в бизнесе. Во-первых, в этот период значительно возрастают эксплуатационные расходы, а руководители предприятия не всегда могут их объективно оценить. Останутся в бизнесе лишь те, кто правильно понимает значение учета и планирования издержек, так как успех на стадии юности определяется не столько величиной оборота, качеством товара, сколько уровнем издержек в объеме продаж. Только понимание того, что доходность бизнеса зависит, в первую очередь, от целенаправленной работы по сокращению издержек, позволит достигнуть успеха в предпринимательской деятельности. Это особенно актуально для самых преуспевающих фирм. Руководители таких фирм часто переоценивают собственную значимость и заслуги и перестают принимать в расчет аксиомы бизнеса.

Во-вторых, в команде единомышленников в этот период могут начаться трения в связи с появлением новых членов коллектива — специалистов в той или иной узкой области бизнеса. Не всегда члены управленческой команды, которая стояла у истоков предприятия, могут безболезненно согласиться с потерей части своей власти и добровольно передать некоторые права и полномочия наемным менеджерам. Если в данный период не будет найдено компромиссное решение, то предприятие, как

свидетельствует опыт, ожидают нелегкие времена. На этой стадии желательно осуществление непосредственного управления фирмой ее основателем или, если таковых несколько, одним из них, у которого наибольшая доля в уставном капитале.

Зрелость предприятия тесно связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, диверсификацией бизнеса. Различают три этапа зрелости: ранняя, промежуточная, окончательная. Если на этапе ранней зрелости основной целью является обеспечение устойчивого роста, а главной задачей — рост по разнообразным направлениям, то на окончательной, соответственно, формирование индивидуальности, имиджа фирмы и сочетание разнообразных интересов. В период зрелости происходит и постепенная трансформация способа руководства от децентрализованного в ранней к централизованному в промежуточной и до коллективного в окончательной зрелости.

В целом развитие предприятия в период зрелости ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. Удовлетворенность же высших менеджеров фирмы логичностью и стройностью системы управления замедляет интерес к адаптации, обновлению и децентрализации. В данном случае к власти в фирме приходят опытные администраторы, а талантливые специалисты заменяются более послушными. Именно в этом возрасте активно зарождается бюрократия и появляется самодовольное сознание завершенности движения вперед, что ведет к потере способности к самообучению. Бюрократия, если нет сильного противодействия ей, становится с течением времени все больше обеспокоена созданием комфортных условий собственного существования, а не поиском новых путей и возможностей. При таком положении фирма может потерпеть крах от одной-единственной неудачи.

Продолжительность периода зрелости во многом зависит от правильного подбора состава управленческой команды, в которой должны быть не только подготовленные, опытные администраторы, но и люди неудовлетворенные, имеющие свое мнение и готовые к изменениям. Первым признаком того, что предприятие переходит в следующую стадию своего жизненного цикла, является все большее стремление высших менеджеров уйти от обсуждения различных альтернатив и новых путей и постепенный возврат к прошлому опыту.

Стадия *старения* характеризуется торжеством бюрократии, наличием громоздких структур управления, значительно возросшей долей накладных расходов, глухотой к новым идеям. Фирма перестает адекватно реагировать на изменения окружающей среды. Высшие руководители превращаются в обычных администраторов, которые все знают и для них нет никаких секретов в том бизнесе, которым они занимаются. В этот период фирма ведет борьбу за выживание, так как ее дела идут все хуже. Если не придет понимание сути происходящего и не начнется осознанная работа по возрождению, то деятельность предприятия завершается банкротством и сменой собственника.

Возрождение фирмы — это прежде всего ее обновление. В современном деловом мире единственным постоянным фактором являются перемены. Эффективный менеджмент и должен управлять изменениями, приспособивая к ним свои административные службы, стратегии, системы, продукцию, чтобы победить неблагоприятные обстоятельства, подрывающие конкурентоспособность фирмы. Чаще всего возрождение связано с приходом новой управленческой команды, которая в состоянии осуществить внутреннюю перестройку предприятия и изменить структуру управления. Борьба за возрождение всегда начинается сверху, с высшего звена управления, в составе которого появляется кто-то, кто осознает необходимость перемен.

Как организовать управление небольшой фирмой

Иногда думают, что малая фирма — это уменьшенная копия большой. Это не так. У них разные методы хозяйствования. Для малых фирм главным является реакция и скорость. Гибкость позволяет малому бизнесу выжить даже в условиях жесткой конкурентной борьбы. Малые фирмы имеют, как правило, небольшие штаты, и формы управления ими существенно упрощены. Все это можно рассматривать как преимущество малого бизнеса. Отличительной чертой такой упрощенной структуры является прямое воздействие на бизнес и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Достоинство системы управления малым предприятием — невозможность получения подчиненными противоречивых заданий и распоряжений, полная ответственность

руководителя за результаты работы, обеспечение принципа единоначалия.

С другой стороны, использование упрощенной структуры управления чревато определенными негативными последствиями. Руководитель должен обладать разносторонними знаниями для осуществления эффективного менеджмента на всех направлениях деятельности и часто при отсутствии специалистов по реализации отдельных функций управления (производство, сбыт, финансы и др.). Эта система требует и значительных усилий руководителя, направленных на личный контроль за постоянными изменениями рыночной обстановки. Успешно справляться со всеми этими функциями — очень сложная задача для одного человека. Без поддержки и помощи партнеров или семьи трудно добиться быстрого успеха.

Основная нагрузка по управлению предпринимательской деятельностью ложится на *владельца* предприятия (индивидуальное предпринимательство) или на *участника, имеющего основную или наибольшую долю в уставном капитале* (общество, товарищество). Они определяют цели и основные задачи фирмы, выполняют представительские функции (заключение договоров), осуществляют общее руководство, занимаются планированием и управлением финансовыми ресурсами, контролируют денежные потоки и ценообразование. Их основная забота — прибыль, а не занятость персонала.

Важная роль в управленческой структуре малой фирмы принадлежит *специалисту по сбыту и закупкам*. В его обязанности входит реализация заключенных договоров, исследование рынка, подготовка предложений по формированию портфеля заказов, цен и реклама. Эту должность может занимать служащий, приглашенный со стороны на контрактной основе, или один из учредителей фирмы.

Третью ступеньку в иерархии управления малой фирмой занимает *менеджер по производству* (производственное предприятие) или *администратор* (торговое предприятие). Он обеспечивает текущее руководство основной деятельностью фирмы, осуществляет постоянный контроль за работой персонала, расходом сырья и материалов, отвечает за выполнение планов по основным производственным показателям.

Не обойтись малой фирме и без квалифицированного *бухгалтера* или *бухгалтера-консультанта*. Его служебные обязанности состоят из ведения бухгалтерского учета, регистрации совершившихся операций, составления отчетных бухгалтерских документов, проведения анализа финансовой деятельности и подготовки предложений по повышению экономической эффективности работы фирмы.

Уровень организации управленческой деятельности в значительной степени будет зависеть от квалификации *делопроизводителя*, в обязанности которого входит также выполнение секретарских и диспетчерских функций.

Большинство вновь создаваемых предпринимательских образований нацелены на реализацию весьма утилитарных целей, среди которых основная — получение сиюминутной прибыли за счет максимального расширения сферы деятельности и использования накопленного потенциала привлекаемых специалистов. При этом вопросы рационального построения организации, обеспечивающего ее дальнейшее развитие, как правило, не рассматриваются, что неизбежно приводит к дополнительным ошибкам в управлении.

По сложившейся традиции менеджмент концентрируется в трех сферах: финансы, производство и сбыт. Поэтому для процветания бизнеса необходимо *тесное сотрудничество финансиста, производственника и продавца*. Они должны обладать различными способностями и быть профессионалами каждый в своей области. Основная забота финансиста — прибыль, поступление и расходование денег. Производственник должен знать все о сфере деятельности фирмы и обладать организаторскими способностями. Его главная забота — снижение стоимости производства. Считается, что чем он меньше знает о финансах и продажах, тем лучше. Опыт говорит о том, что производственник всегда будет назначать на продукцию самые низкие цены: ему не понятно, почему продажи требуют усилий и денег, почему необходимо тратить значительные средства на рекламу. Задача продавца — продать товар, поэтому он должен все знать о товаре, потребителях, конкурентах. Это должен быть общительный человек. Каждый из перечисленных выше специалистов чаще всего создан только для своего дела. Очень редко встречаются люди, которые имеют способности к нескольким видам деятельности.

Рекомендации по работе с персоналом

Многие начинающие предприниматели совершают ошибку, нанимая служащих до того, как сами точно определяют, чем те конкретно будут заниматься. Хорошо иметь в штате универсальных служащих, готовых выполнять самые разнообразные функции и виды работ. Но это не должно быть поводом для того, чтобы не заниматься подготовкой *четкого описания обязанностей* каждого будущего работника. Во-первых, такое описание конкретизирует представление владельца бизнеса о системе и проблемах организации труда персонала, во-вторых, позволит четко определить весь состав функциональных обязанностей по фирме и тем самым обосновать наиболее оптимальную численность наемных работников, в-третьих, минимизировать расходы на заработную плату и налоги на фонд оплаты труда. Следовательно, прежде чем принять решение о найме тех или иных работников, необходимо определить состав всех функций и обязанностей, которые необходимо выполнять для организации нормальной работы фирмы.

После этого разрабатываются функциональные обязанности каждого работника. При этом предусматривается обязательное совмещение профессий для обеспечения полной загрузки работников в течение всего рабочего дня. У каждого сотрудника должен быть четкий круг обязанностей, все должны знать, за что отвечают.

На первых порах, пока бизнес не заработает на полную мощность, не рекомендуется нанимать работников на полную рабочую неделю с жестким распорядком дня. Практическая необходимость в этом возникает, как свидетельствует опыт, на последующих этапах деятельности.

Принимать на постоянную работу необходимо только с максимальным испытательным сроком. Это касается всех без исключения работников. Никаких поблажек никому не следует делать ни при каких обстоятельствах — принять на работу намного легче, чем уволить.

Отбор должен быть очень тщательным, иначе неизбежна потеря части собственных доходов. Прием на работу некомпетентного сотрудника ставит под угрозу существование самой фирмы. Поэтому эти вопросы в малом бизнесе решает только сам руководитель. Это в равной степени относится и к увольнению работников.

Главным при приеме на работу незнакомых людей являются имущественное положение кандидатов и наличие рекомендаций. Это должно стать в бизнесе обязательной нормой. Нанимать на работу следует тех людей, которые вызывают уважение. Если руководитель фирмы для поиска новых работников пользуется услугами своих сотрудников, то необходимо всегда помнить, что обращаться с такой просьбой можно только к хорошим сотрудникам. Те руководители, которые обращаются за помощью в поиске новых работников ко всем служащим, совершают непростительную ошибку, которая может вызвать появление в ближайшем будущем новых проблем.

Хороший руководитель никогда не прекращает поиска новых работников: беседы с предлагающими свои услуги (даже если нет вакансий), картотека, бюро по трудоустройству и т.д. Это важно с нескольких позиций. Во-первых, действующие сотрудники могут в любой момент по каким-то причинам подать заявление на увольнение; во-вторых, может возникнуть ситуация, при которой от услуг некоторых сотрудников придется самому срочно отказываться; в-третьих, появляются возможности для расширения бизнеса и роста деловой активности. Считается, что не следует бояться «летунов» и по этой причине отказывать им в приеме на работу. Если на эту проблему посмотреть с другой стороны, то частая смена места работы может свидетельствовать об их мобильности и инициативности. Не следует отказывать в приеме на работу из-за возраста желающего работать в вашей фирме — здесь главное опыт, которым обладает кандидат, и сумма сделанных ошибок, что то же самое.

Хорошо, если работники могут и согласны выполнять разнообразные функции, однако это большая редкость. Поэтому приглашая на работу, необходимо оговорить все обязанности, которые работнику придется выполнять в процессе деятельности. В первую очередь это касается дополнительных поручений и других видов работ. Во избежание будущих недоразумений и конфликтов все это записывается в контракт.

Принимая на работу, фирма предлагает не только обязанности, но и достойную оплату труда, условия ее роста, возможности продвижения по службе, обучение и повышение квалификации. Поэтому в контракте должны найти отражение не только все обязанности работника, непосредственная подчиненность,

продолжительность рабочего дня и рабочей недели, но и сумма, сроки выплаты заработной платы, условия квалификационного роста и повышения оплаты труда, условия и продолжительность отпуска, выплаты по болезни и т.д.

Беседуя с кандидатом на вакантную должность, необходимо ознакомить его и с перспективами развития фирмы, порядком обращения к руководству по тем или иным вопросам, возможными преимуществами и привилегиями.

Не рекомендуется брать на работу родственников, друзей и родственников друзей. В критических ситуациях, когда дела у фирмы идут не лучшим образом, возможны острые социальные конфликты внутри коллектива. Практика говорит о том, что эти проблемы начинаются как раз с данной группы сотрудников, что чревато не только крахом бизнеса, но и переносом конфликта на дружеские, родственные, внутрисемейные и межсемейные отношения. Если же все-таки пришлось взять на работу кого-либо из родственников или друзей, то следует подготовить очень подробный контракт и на срок не более года. Устные договоренности имеют свойство с течением времени забываться и искажаться в пользу наемного работника. С друзьями и родственниками лучше вести бизнес на равных, предложив им на возмездной основе определенную долю в уставном фонде фирмы. Но и здесь не исключается потенциальная опасность возникновения трений и конфликтов. Поэтому сотрудничество с данной группой соучредителей должно базироваться на единстве взглядов и подходов, готовности к компромиссу, демократическом стиле управления. Следует помнить, что проблемы с родственниками и друзьями, являющимися соучредителями предприятия, чаще всего начинаются в период процветания бизнеса.

Чтобы новый сотрудник *быстрее освоился со своими обязанностями*, необходимо его с первых шагов соответствующим образом готовить. Во-первых, не следует новых работников сразу же ориентировать на высокие результаты от их деятельности. Во-вторых, сотрудники должны иметь время на то, чтобы освоить свою специальность на новом для них рабочем месте, ознакомиться со всеми требованиями и спецификой организации труда и управления. В-третьих, у каждого из них должна быть возможность учиться в реальных производственных условиях под контролем владельца фирмы или одного из ее менеджеров.

Чем больше сотрудники узнают о фирме, тем лучше они будут работать. В-четвертых, крайне важно, чтобы руководитель довел до конца обучение новых работников, убедившись, что они освоились на рабочем месте и могут профессионально выполнять свои обязанности. Он никогда не должен забывать, что рост отдачи от работников в значительной степени определяется их подготовкой и ростом профессионального мастерства. Учеба — процесс длительный и постоянный. Повышая свой профессиональный уровень, руководитель должен постоянно заботиться и о росте квалификации подчиненных. Плохо работает тот, кого плохо научили.

В малом бизнесе любой хороший руководитель в повседневной деятельности постоянно занимается повышением *квалификации своих сотрудников*, вкладывая в этот процесс много усилий и времени. Даже одной этой причины достаточно для того, чтобы ни при каких условиях (например, в пылу спора) не принимать поспешных решений об увольнении хороших сотрудников. Они очень быстро осваивают премудрости своей профессии и не только являются одним из основных источников дохода фирмы, но и чаще других заставляют руководителя задумываться над проблемами и искать новые их решения. Большинство же людей делают лишь то, к чему их подталкивают и что заставляют. Очень часто хорошие сотрудники — это «трудные» люди, имеющие свои взгляды и убеждения, свое видение проблем и свою шкалу ценностей и предпочтений. Сотрудничество с ними должно быть основано на равных, партнерских отношениях, уважении, терпении, готовности к компромиссу. Только в этом случае оно будет продолжительным и плодотворным.

Поведение сотрудников является зеркалом собственного поведения предпринимателя или менеджера. Руководство фирмы никогда не должно в присутствии персонала плохо отзываться о клиентах. Если же руководители позволяют себе такое, то их служащие никогда не будут уважительно относиться к последним.

Чтобы сотрудники хорошо работали, им необходимо обеспечить *соответствующие условия* и при взаимоотношениях с ними учитывать определенные *требования*. Во-первых, каждый работник должен иметь право высказать свою точку зрения по любому вопросу, относящемуся к деятельности фирмы, а при обсуждении вопросов, относящихся к его компетенции, и право

голоса. Собственные сотрудники при правильно организованном сотрудничестве с ними являются одним из основных источников новых идей и резервов роста доходности фирмы. Во-вторых, все сотрудники должны иметь право участвовать в финансовых результатах деятельности (претендовать на часть доходов на заранее определенных условиях) и право на обучение и продвижение. Большинство людей хорошо работают, если имеют соответствующие стимулы. В-третьих, руководитель должен пользоваться уважением своих сотрудников. Оно строится на персональном внимании и партнерских отношениях. Плох тот менеджер, который замечает только плохое. Следует помнить, что наемные работники работают так, как относятся к своим руководителям. В-четвертых, не все люди работают с одинаковой скоростью, поэтому главное при оценке работника не время, затраченное на работу, а достигнутые результаты. В-пятых, есть определенный процент людей, которые никакую работу ни при каких условиях не делают хорошо. В качестве сотрудников они удобны и покладисты, готовы всегда услужить, но свою основную работу под любыми предлогами перекладывают на других. Таких работников необходимо выявлять и избавляться от них сразу, без сожаления. Пользы для бизнеса от них практически нет, а вот проблем предостаточно. Увольняя плохого работника, не только спасаешь собственную фирму от возможного краха, но и демонстрируешь хороший пример для других, который их очень дисциплинирует. Как выявить таких сотрудников? Они, как правило, ленивы и наименее способны, всегда цепляются за свои должности. Кроме того, о себе такие работники очень высокого мнения, но считают, что их не ценят по достоинству, по их словам, они всегда перегружены работой и недовольны оплатой труда. Выявить их достаточно легко, если осуществляется персональный контроль за результатами деятельности своих служащих.

Наиболее ответственная проблема для любой фирмы — это подбор сотрудников, которые будут непосредственно заниматься *персональными продажами*. Здесь необходимо учитывать ряд дополнительных требований — продавцы должны вести себя так, чтобы завоевать доверие и внимание клиентов. Для этого они должны иметь:

- достаточно высокие умственные способности, цепкий, аналитический ум;
- хорошие физические данные (внешний вид);

- высокий профессиональный уровень (образование, опыт работы в торговле);
- высокие личностные качества (уживчивость, терпимость, амбициозность);
- желание учиться;
- желание следовать инструкциям.

Считается, что самые хорошие продавцы получаются только из тех людей, которые никогда не бывают полностью довольны собой.

Рекламирование и организация продаж

Для эффективной реализации плана продаж необходимо выйти на покупателей, заявить о своем существовании и предложении товаров или услуг и начать их продавать. Многие из тех, кто впервые вступает в бизнес, обнаруживают, что завоевание конкурентной рыночной доли оказывается значительно более трудным делом, чем они ожидали. Одна из причин этого в том, что большинство начинающих предпринимателей подражают друг другу, забывая о том, что только новое может быть шагом к успеху.

Успех бизнеса зависит от всех составляющих формулы маркетинга: товара, цены, месторасположения и стимулирования сбыта. В данном случае нас интересует именно стимулирование сбыта.

Первая задача любого начинающего предпринимателя — заявить о себе потенциальным покупателям, вторая — добиться того, чтобы они обратились или посетили предприятие, третья — заставить их совершить покупку или сделку и четвертая — сделать так, чтобы они пришли или обратились снова. Успешное решение данных задач позволяет бизнесу достичь одной из своих важнейших целей — превратить людей или субъекты хозяйствования, составляющих потенциальный целевой рынок, в своих постоянных клиентов. Значительная роль в достижении этой цели принадлежит рекламе, которая способствует ослаблению сопротивления покупателя, помогает проложить дорогу для продажи. Ее основное назначение — информировать потребителей о товарах и преимуществах. Создавая определенную репутацию, реклама увеличивает количество покупателей и, в конечном итоге, количество продаж и прибыль.

Разработать *рекламное сообщение* о бизнесе в начале его существования не так просто, как может показаться на первый взгляд. Во-первых, необходимо определить, какая реакция покупателей нужна для успешного начала бизнеса (например, заинтересуются новыми товарами с уникальными характеристиками, которые вы собираетесь им предложить, или станут покупать уже имеющиеся на рынке товары именно у вас благодаря оригинальному набору предлагаемых преимуществ), а во-вторых, какое должно быть содержание рекламы, чтобы заставить их сделать то, что предполагалось при формировании основных задач по продвижению сбыта, а именно: покупатели должны узнать о новой фирме, посетить ее, обратиться за более подробной информацией о товарах и их качестве и приобретать больше при каждом посещении.

Всего этого можно легче достичь, если покупатели сразу же почувствуют, что могут извлечь *реальные преимущества* из сотрудничества с новой фирмой. Поэтому рекламное сообщение должно обязательно содержать указание на те преимущества, которые фирма может предоставить своим клиентам. Для этого нужно подчеркнуть преимущества не только товаров, которые предлагаются на продажу, но и сбытового предложения в целом. Убедительное рекламное сообщение, включающее описание предоставляемых преимуществ, должно стать основой, на которой новая фирма и будет создавать свой имидж (например, индивидуальное обслуживание, быстрая и надежная доставка, низкие цены, ценовые скидки и т.д.).

Все преимущества, которые фирма планирует предоставлять своим клиентам, должны обязательно рекламироваться. В этом случае реклама считается более удачной и имеет больше шансов на успех, так как значительно привлекательнее для покупателей и быстрее побуждает их к действию. Большинство потенциальных покупателей просматривают основную массу рекламных сообщений, не останавливаясь на них. Удачная реклама позволяет удерживать внимание потенциальных покупателей достаточно долго, чтобы успеть сообщить им главное, т.е. заставляет их хотя бы дочитать рекламное сообщение до конца. В рекламном сообщении внимание концентрируется на самом важном. Это должно быть сделано просто и интересно. Ни в коем случае нельзя перегружать рекламу, сделав ее скучной и непонятной. Она

должна не только быстро привлекать внимание, но и быть понятна всем, содержать минимум текста. Рекламное сообщение должно быть направлено на то, чтобы побудить покупателей посетить фирму и сделать покупку или заключить сделку.

Часто малые фирмы, которые занимаются торговлей, используют рекламу производителей, которые нередко тратят огромные деньги на общегосударственные рекламные компании. Заключая сделку с поставщиками, всегда следует выяснить, какой бесплатный рекламный материал они могут предоставить. Действия производителей по продвижению сбыта очень разнообразны, и они могут быть использованы малыми фирмами в своей рекламной деятельности. Производители могут предложить настенные плакаты и специальные бесплатные приспособления для выкладки товара, упаковки со скидкой, бесплатные товары и сувениры к основной покупке, конкурсы, лотереи, талоны на последующие покупки со скидкой, бесплатные образцы продукции, скидки в зависимости от стоимости покупки, продажи в кредит, регулярные распродажи по сниженным ценам и т.д.

Рекламными средствами считаются любые носители, используемые для рекламных сообщений потребителям с целью оказания на них влияния. В распоряжении малых фирм имеются различные средства: газеты, журналы, телевидение, радио, почтовые отправления, уличные рекламные щиты и др. Главной проблемой для руководителей предприятия является выбор такого средства, которое лучше всего отвечало бы интересам рынка. Выбор рекламных средств определяется количественным (сколько людей будет охвачено рекламой), качественным (какие типы потребителей получают рекламное сообщение) и финансовыми (рекламный бюджет и минимальные издержки на один рекламный контакт с потребителем) критериями.

Использование рекламы на радио, телевидении, в массовой печати рекомендуется, если есть необходимость сообщить широкой аудитории о своем существовании, новых продуктах, товарах и услугах, преимуществах и выгодах, которые могут получить потенциальные покупатели от сотрудничества с рекламируемым предприятием. Это чаще всего реклама непосредственного воздействия и эффекта. Она направлена на то, чтобы вызвать у потребителя желание посетить предприятие и немедленно приобрести продукт или воспользоваться услугой. Наибольший эффект она дает для производственных и оптовых фирм.

Рекламу в виде рассылки листовок и проспектов по адресам чаще всего используют производители и оптовые предприятия. Ее преимущество в точном выходе на целевого покупателя. Кроме того, листовки и проспекты можно изготовить за небольшую плату и легко распространить. Самое главное — это правильно подготовить рекламное сообщение для размещения на листовке. В нем должны содержаться просьба посетить фирму, указание на вид деятельности и товарную номенклатуру, краткая характеристика продаваемых товаров и услуг, а также информация о сроках выполнения заказов, сроках и издержках по доставке, минимальной партии для оптовых покупателей, цене за единицу, возможных скидках, преимуществах и льготах постоянным клиентам, любые другие выгоды для покупателей.

Рекламные щиты и плакаты считаются относительно дешевой (по сравнению с другими) формой передачи рекламного сообщения: обычно нужно заплатить за изготовление самого плаката, а затем арендную плату за использование рекламного щита. Рекламный щит можно разместить поблизости от места расположения фирмы либо рядом с крупным учреждением или предприятием, где работает большая часть потенциальных покупателей, около остановки общественного транспорта, которым они пользуются — все варианты требуют внимательного изучения. Прежде чем принять окончательное решение, необходимо проверить возможные участки для размещения рекламного щита и ответить на следующие вопросы: плакат виден только с одного или разных мест, нет ли чего-нибудь, что может отвлек от него внимание, будет ли у прохожих достаточно возможностей, чтобы его прочитать или задержать на нем взгляд.

Не менее важно содержание рекламного сообщения, размещенного на плакате. Для малого предприятия, о существовании которого подавляющее большинство людей не знает, рекламное сообщение должно тщательно готовиться. Его цель — вызвать желание у потенциальных клиентов зайти на фирму или позвонить. В нем указывается название, адрес и телефон фирмы, просьба посетить, основной ассортимент товаров или услуг, преимущества и выгода для клиентов. Рекламное объявление о преимуществах и выгодах должно быть видно издалека.

Малая фирма может использовать и другие средства для рекламы: общественный транспорт, собственные грузовики, пластиковые пакеты, календари, упаковки и т.п.

Для малого предприятия, и особенно занимающегося услугами и торговлей, существенным является *внешнее оформление* — фирменный знак и вывеска, внешний вид фасада, входа, витрины и выставка в витрине. Все это составляет лицо предприятия.

Фирменный знак предприятия должен помочь клиентам быстро выделить его среди других зданий, поэтому он должен быть броским и легко ассоциироваться с ассортиментом продаваемых товаров. Главным компонентом вывески предприятия является его название. Выбору названия следует уделить первостепенное внимание. Оно должно соответствовать имиджу, который владелец желает создать, быть благозвучным, вызывать положительные эмоции и легко запоминаться. Совсем неплохо, если в названии отражается специализация фирмы и тип товаров, если, конечно, в будущем владелец не собирается менять специализацию и товарный ассортимент. Иногда фирмы получают название от местности, на которой они расположены. Преимуществом подобных названий является указание на то, где можно найти это предприятие, а в некоторых случаях (престижный район и т.п.) увеличивает доверие к нему со стороны потребителей. Однако можно столкнуться с большими трудностями, если предприятие решит переехать на новое место или открыть филиалы в других районах. Нередко название фирмы указывает на принадлежность ее конкретному лицу. Это всегда вызывает дополнительное доверие, а в случае успешного закрепления и развития бизнеса является важным стимулом и фактором самоутверждения для потомков владельца предприятия. Выбор названия предприятия занимает много времени. Задача заключается не только в том, чтобы по возможности подобрать хорошее название, которое звучит ясно и недвусмысленно, но и в том, чтобы выбранное название не дублировало названий действующих на рынке предприятий. Также очень важен выбор шрифта и светового оформления вывески. Вместе они образуют логотип, по которому опознается фирма.

Оформление фасада зависит от величины площадей, которые занимает предприятие, ширины пешеходной дороги перед ним, возможностей владельца фирмы, требований местных властей и т.д. Учитывая, что публику привлекает все необычное, фасад должен быть оригинально оформлен, чтобы потенциальные покупатели обязательно заинтересовались витриной.

Витрины используют для показа ассортимента товаров, выставленных на продажу, демонстрации товаров, особо нуждающихся в рекламе, и создания общего имиджа. Основная функция витрины — привлечь внимание покупателей и побудить их зайти на фирму. Оформляя витрину, необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

- в витрине должны выставляться самые ходовые товары с указанием цен на них;
- разнородные товары, не имеющие между собой логической связи, не должны выставляться вместе;
- в витрине должны размещаться все сообщения и объявления, которые могут заинтересовать потенциальных потребителей;
- витрина должна быть хорошо освещена, так как она служит рекламой, когда фирма закрыта;
- оформление должно следовать принципу уравновешенности и соблюдению пропорций, иначе витрина будет выглядеть хаотично;
- витрину не следует перегружать товарами, так как это может рассредоточить внимание покупателей. Вообще в витрине вместо товаров может быть представлена какая-либо абстрактная композиция.

Оформление торгового зала должно создавать особую атмосферу, отличную от других предприятий. Создавая такую атмосферу внутри помещения, необходимо учитывать те же факторы, что и при разработке внешнего дизайна, а именно: цвет и освещение. В торговых залах или помещениях, в которых оформляются заказы, не должно быть неподобающих запахов. Выкладка товаров или образцов должна позволять покупателю подойти к ним, хорошо рассмотреть и, если возможно, пощупать их.

Выставляемые товары следует разделить на несколько групп. Во-первых, это ассортимент, пользующийся спросом. Эти товары надо выбрать, а затем разместить по всему торговому залу на самых видных местах, чтобы стимулировать покупателей заходить во все его уголки. Следует помнить, что зрительное восприятие регистрирует приблизительно 80 % всей информации, получаемой об окружении. Во-вторых, сопряженные товары. Они не являются главной целью посещения предприятия. Их укладке уделяют особое внимание, чтобы покупатели могли вспомнить

о том, что они забыли их купить. В-третьих, особо рекламируемые товары. Это товары, сбыт которых стимулируется ценой или какими-либо иными преимуществами. Рекламируемые товары не размещают поблизости от товаров повышенного спроса, так как это может снизить продажи и тех и других. Их располагают отдельно на видных местах.

Реклама на месте продаж должна привлекать внимание и оперативно доносить заложенную в ней информацию при минимальном количестве текста. Те предприятия, которые занимаются продажей большого ассортимента товаров, могут дополнительно каждую неделю рекламировать по очереди 2–3 товара, на которые имеется спрос. Товары, на которые спрос незначителен, отдельно не рекламируются, так как эффекта от этого не будет.

На всех выставленных товарах должны быть ценники с краткой информацией: характеристика, качество, варианты цвета, размер. Если позволяет помещение, то рекомендуется оформить стенд, который предоставит клиентам более подробную информацию об основных товарах и поможет быстрее сориентироваться в их выборе. Часто покупатели стесняются спросить или им трудно правильно сформулировать вопрос, так как они еще не знают, что им конкретно нужно. В таких случаях необходимая информация и должна размещаться на стенде. Если предприятие не располагает достаточным местом для стенда, то можно подготовить указатели, каталоги.

Любой вид предпринимательской деятельности сталкивается с одной и той же проблемой — как продать товары или услуги. Только посредством продажи предприниматель покрывает все свои расходы и получит прибыль. Успех в бизнесе в первую очередь зависит от того, как выполняется функция сбыта. Поэтому любому начинающему предпринимателю необходимо разобраться в сути процесса продаж и их роли в бизнесе.

Продажа — это не только процесс финансового оформления сделки и физическая передача товаров от продавца покупателю. Продажа является частью сбыта, его конечным этапом. Она означает прежде всего процесс оказания содействия потенциальному клиенту в том, чтобы он приобрел какой-то продукт или услугу, которая имеет коммерческое значение как для продавца,

так и для покупателя. В соответствии с таким определением любой представитель продавца, который помогает клиенту, фактически убеждает его приобрести продукт. Главное отличие между процессами продажи и рекламы в том, что продажа конкретна, а реклама касается продукта вообще. Но цель обеих функций одна — продать.

Этапами процесса продажи являются нахождение потенциальных клиентов, предоставление им возможности познакомиться с возможными предложениями в благоприятных условиях (без спешки, комфортабельно), демонстрация всех качеств товара в работе. Кроме того, продавцу необходимо ответить на все вопросы потенциального покупателя, учесть все его возражения и наконец юридически оформить сделку.

Одной из наиболее важных составляющих продажи выступает *общение с покупателем*. Ежедневно множество предпринимателей, даже не подозревая об этом, теряют своих клиентов из-за резкости или грубости продавца. Каждый покупатель вправе ожидать по крайней мере вежливого и дружелюбного обслуживания. От искусства обращения с покупателями при личном контакте в значительной степени зависит имидж фирмы (о своем впечатлении от обслуживания покупателя сообщает родственникам и знакомым), а также вероятность того, что они придут снова, совершат повторные покупки и в конечном счете станут постоянными клиентами.

Продать — это не просто передать товар потребителю. Это убеждение купить. Реклама должна заставить покупателя зайти в зал, где совершаются сделки, а продавец — убедить его купить. Большинство продавцов не обладают для этого нужными качествами и способностями. Они пользуются услугами глаз, рук, ног — и все. Но забывают, что есть еще и язык. Если покупатель знает, что хочет, то продавцы еще могут любезно показать товар. А если не знает, то может услышать от продавца замечание: не зачем было приходить, если не знаешь, чего хочешь. Продажа является тем этапом, на котором потребитель должен быть избавлен от сомнений и забот (о цене, гарантиях, доставке и т.д.). Искусство продать — это ловкость продавца. Торговля является творчеством. Только талантливые люди достигают в этой сфере успеха. Она, в отличие от производства, никогда не должна быть рутинной. Установлено, что замедление продаж происходит само

по себе. Чтобы этого не случилось, нужно добиваться ускорения посредством постоянных усилий.

Продажа является занятием дорогостоящим — оплата труда, амортизация, транспорт, налоги и т.д. Поэтому рекомендуется *постоянно вести учет* и периодически *анализировать* следующую информацию о продажах: продажи за неделю, месяц, отдельными подразделениями (продавцами), средняя стоимость одной покупки (рассчитывается делением общей суммы выручки от продаж на количество покупателей за период), показатели продаж по самым ходовым товарам, жалобы и предложения покупателей. Следует анализировать и то, что происходит в деловом окружении предприятия. *Получение детальной информации о конкурентах* должно стать привычным занятием владельца бизнеса. При появлении у конкурентов более качественного товара, расширении ассортимента, снижении цен, предложении системы скидок и других преимуществ уходят постоянные клиенты. А ведь найти покупателей — только половина дела. Вторая половина — их удержать.

Что необходимо знать и всегда помнить начинающим предпринимателям об особенностях организации продаж, чтобы быстрее и эффективнее установить личный контакт с покупателем во время торговли и обслуживания?

1. Большинство людей не имеют четкого понятия о стоимости вещей. Они могут с легкостью платить за дешевые товары высокую цену, и наоборот. Кроме того, люди часто до конца не знают, чего они хотят вообще, поэтому их надо направлять (рекламой, убеждением продавцов).

2. Люди предпочитают старые привычки новым, а не наоборот. Заблуждение считать, что если предложить покупателю новинку, то он ее обязательно купит.

3. Основные покупатели — женщины; большинство мужчин покупает то, что им сказала женщина. Очень мало женщин на самом деле знают, что им надо, когда заходят в магазин. Чаще всего они входят, чтобы смотреть и сравнивать. Женщины всегда рады, если им помогут принять окончательное решение. Им нравится, когда их уговаривают и демонстрируют различные товары. Мужчины обычно уже знают, что хотят, когда приходят в магазин.

4. Принимая решение об оформлении места продажи, всегда необходимо «увидеть» его глазами покупателя. Рекомендует-

ся также пригласить и выслушать мнение на этот счет своих родственников и друзей.

5. Владелец фирмы — пример для служащих. Если глава предприятия при служащих позволяет себе плохо отзываться о клиентах, то персонал фирмы никогда не будет хорошо относиться к покупателям. Собственник всегда должен быть эталоном для своих сотрудников, а это включает вежливое и уважительное отношение к ним и покупателям.

6. Важным средством, обеспечивающим рост объема сбыта, является использование различных способов стимулирования продаж: снижение цен, скидки, продажа надежным клиентам в кредит, лотереи, конкурсы и т.д. Но в то же время нельзя допускать продажу в убыток — выручка от продаж должна покрывать все издержки и приносить прибыль.

7. Владелец бизнеса должен создать условия для того, чтобы клиенты могли непосредственно обратиться к руководящему составу фирмы, если возникнет потребность в этом. Ко всем претензиям необходимо относиться серьезно и уважительно. Не забывайте, что важным фактором увеличения продаж является репутация владельца и менеджеров, их общительность, внимание.

8. Заранее необходимо подумать, как отвечать на телефонные звонки, чтобы произвести лучшее впечатление и побудить покупателя посетить фирму.

9. Сотрудники фирмы, осуществляющие продажи, должны всегда придерживаться установленных гигиенических норм и формы одежды. Они должны все знать о продаваемых товарах и услугах, а также тех преимуществах и выгодах, которые покупатели могут получить при сотрудничестве с фирмой. Торговый персонал является важнейшим источником рекламной информации. При этом помните, что продавцы, которые работают на твердом окладе, дают подробную информацию только в крайнем случае. Они не заинтересованы в увеличении товарооборота и росте прибыли. Способность и умение продавца продавать товар никогда не должны быть оставлены без внимания со стороны владельца бизнеса.

10. При обращении к покупателям необходимо выбирать подходящий момент. Обычно по их поведению можно понять, когда им требуется помощь. Сама формулировка обращения так же важна, как и выбор момента для вступления в разговор. Она

должна вовлечь покупателя в беседу, помочь определить его потребности. Зная ассортимент, легче подобрать нужный товар или услугу.

11. Демонстрируя товар, всегда следует обращаться с ним бережно — это увеличивает его ценность в глазах покупателя. Не рекомендуется предлагать покупателю большой выбор — это сбивает его с толку. Весь выбор необходимо сузить до двух-трех вещей. Если покупатель сомневается или возражает, то необходимо установить причину и переубедить его. Однако нельзя «давить» на покупателя, так как это оставляет неприятное впечатление. После совершения покупки всегда следует посмотреть, нельзя ли покупателю дополнительно предложить смежный товар, но это не должно быть навязчивым и очевидным.

12. Необходимо записывать наиболее покупаемые товары. В будущем не будут тратиться деньги на товары, не имеющие спроса, и не будет затоваривания. Не забывайте также описывать самые удачные дни очень подробно, отмечая свое мнение об успехе и его причинах. Это может стать важным источником новых идей и открытий.

13. Если клиенты по какой-то неизвестной причине начинают отказываться от заключения соглашений или возвращают товар, то проверку этого ни в коем случае нельзя поручать сотруднику, который осуществляет или отвечает за продажи; к покупателю следует направить незаинтересованное лицо.

Очень важно разобраться в вопросах организации продаж еще до вступления в бизнес. Самое важное — это знание потребностей, управляющих покупательским поведением клиентов. Без этого, реализовывая продукцию или предоставляя услугу, вам будет очень трудно убедить их в том, что вы продаете то, что им нужно.

Предпринимательская тайна

Условия, в которых действует предприниматель, характеризуются высокой степенью неопределенности, а поэтому вероятность принятия правильного решения в бизнесе в значительной степени зависит от обладания той или иной конфиденциальной информацией. В бизнесе чаще всего выигрывает тот, кто посту-

пает не так, как другие, но об этом не должны знать или догадываться остальные.

Доступ к информации, благодаря которой может быть создано что-то оригинальное или улучшено старое в результате поиска новых подходов, качеств, свойств или способов удовлетворения потребностей, должен быть максимально затруднен: чем меньше людей могут с ней ознакомиться, тем больше вероятность того, что эти новшества принесут дополнительный доход. Понимая это, предприниматели стремятся всю без исключения информацию, касающуюся их бизнеса, очень тщательно охранять, так как никогда до конца не известно, что из нее может иметь в будущем наибольшую ценность для соперников. Это и определило появление понятия *предпринимательской тайны*.

В большинстве случаев деловые люди сами решают, что в их бизнесе является тайной. Однако часть информации в интересах самого бизнеса (кредиторы, инвесторы, партнеры), отдельных граждан и общества в целом не может быть отнесена к предпринимательской тайне. Перечень и содержание сведений, которые не могут быть предпринимательской тайной, определяются законодательно. Чаще всего это касается:

- учредительских документов и документов, дающих право на занятие предпринимательской деятельностью;
- сведений по установленным формам статистической отчетности;
- данных, необходимых для проверки правильности начисления налогов и других обязательных платежей (для налоговых служб);
- показателей, свидетельствующих о платежеспособности предприятия (для партнеров);
- сведений о численности и составе работников, заработной плате, условиях труда, наличии свободных рабочих мест.

Согласно принятой в бизнесе классификации, предпринимательская тайна делится на три вида: промышленную, коммерческую и финансово-кредитную.

Промышленная тайна охватывает главным образом продукты интеллектуальной деятельности, направленной на создание новой техники, технологических процессов, а также на усовершенствование действующего производства, разработку новых товаров и услуг и т.п. К промышленной тайне могут быть отнесены

методы и способы организации управления бизнесом: производством, финансами, маркетингом и др.

Коммерческая тайна включает в себя все свойственные данной сфере особенности, индивидуальные подходы, деловые связи. Многие фирмы к этому виду предпринимательской тайны относят списки деловых партнеров и основных потребителей, методики установления цен, будущие проекты. Поэтому необходимо всегда помнить, что, вступая с вами в деловые отношения, ваши партнеры чаще всего исходят из того, что коммерческая информация, которую они предоставляют, не станет достоянием третьей стороны.

Финансово-кредитная тайна объединяет информацию из бухгалтерских книг, финансовых документов и деловой переписки. Сохранение в тайне этой информации от конкурентов и всех посторонних позволяет не допускать раскрытия финансового состояния предприятия, причин ее успехов или неудач. Предотвращение утечки финансово-кредитной информации является неременным условием для удержания положения, достигнутого в борьбе с конкурентами. К финансовым отчетам, включающим подробные данные об издержках, прибылях, структуре и размещении капитала, должен иметь доступ только узкий круг специалистов и менеджеров. Необходимо знать, что тайнами финансовых отчетов будут интересоваться не только конкуренты, но и будущие партнеры, инвесторы и кредиторы, чтобы иметь представление о текущей финансовой ситуации и ее возможном изменении в будущем. Поэтому предприниматель должен всегда заранее определить, какую информацию, независимо от сложившейся ситуации, может им предоставить, а какую нет.

Основные правила заключения деловых сделок

Все деловые сделки заключаются на основании контрактов между двумя или большим количеством лиц, которые имеют соответствующие права и полномочия. Контракт — это обмен обещаниями, имеющий законную силу. Стороны, заключающие контракт, должны иметь взаимный интерес и, обмениваясь чем-то, получать компенсацию за отказ от чего-либо (например, за отказ от прав на товар получить определенную сумму денег),

т.е. возмещать свой ущерб, связанный со сделкой. При этом размер компенсации (интереса) не имеет значения, главное, чтобы был обмен и был ущерб. Законность контрактов определяется правилами (правовыми условиями) заключения сделки.

Во-первых, *необходимо формальное предложение* (оферта) определенному лицу заключить сделку с указанием всех необходимых для этого условий. Это предложение должно быть сделано в четких и ясных выражениях.

Во-вторых, *предложение должно быть принято* (акцепт). Это значит, что сторона, которой сделано предложение, согласна заключить контракт в соответствии с первоначальным предложением другой стороны. Если же сторона, получившая предложение, пытается изменить условия первоначальной оферты, то это фактически означает отклонение предложения и выдвижение контрпредложения (встречной оферты). Предложение о сделке и согласие на ее заключение могут делаться в устной, письменной или другой форме.

В-третьих, *согласие сторон должно быть подлинным*, т.е. сделка должна осуществляться по своей воле (добровольно) и без мошенничества. Контракт считается недействительным, если одна из сторон была втянута в соглашение насильно. Кроме того, контракт должен основываться на правильном понимании всех фактов. Если одна из сторон подписывает контракт исходя из ошибочного понимания ситуации, то это может быть основанием для признания его недействительным.

В-четвертых, *все стороны должны быть заинтересованы*, т.е. сделка должна быть рассмотрена с точки зрения получения выгоды или компенсации каждой из сторон в обмен на согласие заключить контракт. Эта компенсация может быть в виде денежных средств, товаров, действий или согласия не совершать какие-то определенные действия. Бесплатные дары не являются законной формой контракта.

В-пятых, *все стороны, участвующие в сделке, должны быть компетентными* (дееспособными). Некомпетентными с юридической точки зрения могут считаться люди, не имеющие соответствующих прав и полномочий на заключение контрактов (например, руководители некоторых дочерних фирм могут не иметь права самостоятельно заключать сделки с другими независимыми субъектами рынка), не достигшие совершеннолетия, не уравни-

вешенные психически, находящиеся в состоянии наркотического или алкогольного опьянения.

В-шестых, контракт должен иметь законную цель, т.е. все стороны не должны что-то делать в нарушение закона. Контракты, которые ограничивают конкуренцию, а также связаны с нечестными практическими приемами и незаконными действиями, считаются недействительными.

Кроме того, контракт должен иметь соответствующую форму: если он обязательно должен быть оформлен письменно, то только в таком виде будет считаться законным.

Важным условием успешного выполнения контрактов является наличие определенных гарантий для сделок. Гарантией для сделки могут выступать:

- репутация партнеров, с которыми заключается контракт (сегодня в цивилизованном деловом мире эта самая большая и наиболее ценная гарантия);
- письменная гарантия — она может даваться вышестоящей организацией, государством в лице местных или центральных органов управления;
- задаток. Если за неисполнение договора ответственна сторона, которая дала задаток, он ей не возвращается. Если же не выполнила условия договора сторона, получившая задаток, то он возвращается в двойном размере. Кроме этого, ответственная сторона возмещает убытки с зачетом суммы задатка. Это важно, например, при оформлении аренды. Если оплатить аренду вперед и оформить плату в виде задатка, то в случае досрочного прекращения аренды по инициативе арендодателя он вернет ее в двойном размере;
- залог имущества;
- залог земли и недвижимого имущества, непосредственно связанного с землей (ипотека);
- залог товаров в обороте;
- залог прав и ценных бумаг.

В том случае, если одна из сторон по причине расторжения контракта или ненадлежащего его исполнения нанесет убыток другой стороне, такая гарантия позволит получить необходимую плату. Если же расторжение контракта не вызвало убытков, плата за это не взимается.

Расчеты с поставщиками. Оборотные документы

В странах с переходной экономикой для расчетов с поставщиками используются сегодня в основном две формы, доставшиеся им в наследство от старой системы хозяйствования. Первая — расчет с помощью *платежных требований-поручений*. Платежное требование выставляет поставщик к покупателю вместе с отгрузочными документами. Покупатель чаще всего после получения продукции (или до отгрузки продукции, если практикуется предоплата) дает поручение банку оплатить товар поставщику. Банк на основании данного платежного поручения перечисляет деньги со счета покупателя на счет поставщика.

Вторая форма расчетов — *аккредитивная*. Суть ее в том, что покупатель открывает в банке поставщика аккредитив, а последний, отгрузив продукцию, выставляет в банк документы, подтверждающие факт отгрузки, и оплата производится автоматически после получения банком документов, а не когда товары дойдут до покупателя и будут им приняты.

Эти формы расчетов сегодня переживают глубокий кризис, о чем свидетельствуют огромные суммы неоплаченной в сроки дебиторской задолженности. Одним из выходов из создавшегося положения могло бы стать использование оборотных документов и в первую очередь простых и переводных векселей, а также предьявительских, именных и ордерных чеков.

Оборотные документы являются специальной формой письменных контрактных обязательств, используемых в сделках делового мира. Они часто служат в качестве заменителей (субститутов) денежных средств. Оборотные документы подписываются лицом, выдавшим это денежное обязательство, либо лицом, выставившим документы. Например, поставщик подписывает чек или вексель, выданный покупателем, и выставляет его в банк или в другую фирму в качестве денежного документа. Оборотные документы могут быть многократно использованы в качестве платежного средства, что позволяет значительно уменьшить текущую потребность бизнеса в наличных деньгах.

Агентские отношения в бизнесе

В бизнесе широко распространены представительские отношения, получившие название агентских. Наиболее активно агентские отношения используются для проникновения на новые рынки сбыта, особенно, если они расположены достаточно далеко или в других странах. Установление агентских отношений позволяет в данных случаях с наименьшими затратами решить многие проблемы, с которыми бизнес сталкивается на новых, еще слабо освоенных рынках.

Агентские отношения — это такие отношения, при которых одна сторона (агент) от имени и по поручению другой стороны (доверителя) получает право вступать в деловые отношения с третьей стороной. Агентом может выступать физическое или юридическое лицо. Практически все виды сделок и других деловых операций в бизнесе могут быть подготовлены с помощью агентов. В основе взаимоотношений между агентом и доверителем лежит *специальное соглашение*, нередко напоминающее подробнейшую инструкцию о том, что агент имеет право делать, а что нет.

Вступая в агентские отношения, доверитель передает агенту полномочия заключать, преобразовывать и прекращать контракты с третьей стороной от его (доверителя) имени. Услуги агента, а также понесенные расходы обычно оплачивает доверитель посредством установленной надбавки к стоимости продаваемых товаров или в виде доли от объема продаж. Если агент, действуя в рамках предоставленных ему полномочий, несет какие-либо убытки или привлекается к суду за непреднамеренно нанесенный ущерб третьей стороне, доверитель обязан возместить все расходы агента, связанные с этим фактом.

Агент должен честно выполнять все поручения и инструкции доверителя и не использовать их в своих личных интересах или интересах третьей стороны, ущемляя при этом интересы доверителя. В случае нарушения инструкций и причинения ущерба доверителю агент может нести судебную ответственность. Он также несет ответственность за все средства и имущество, полученные от доверителя, и обязан своевременно информировать его о всех фактах, связанных с выполнением поручения.

Любой предприниматель или фирма, проводя деловые операции на различных рынках, заключение отдельных контрактов,

а также контроль за их выполнением могут поручить своему служащему (например, менеджеру по маркетингу) или доверить выполнение этих функций специально нанятому агенту. В этой связи важно знать разницу в *положении агента и служащего*, отвечающего за подготовку и заключение контрактов. Доверитель передает агенту часть полномочий выступать от своего имени, вследствие чего теряет непосредственный контроль над действиями агента. Их взаимоотношения основываются на законодательстве о сделках и договорах и регулируются специальным агентским соглашением. В то же время служащий более свободен (по сравнению с агентом) в своих действиях, но работодатель имеет право полностью контролировать его действия, связанные с выполнением конкретной работы. Взаимоотношения между нанимателем и служащим, занимающим руководящую должность, регулируются трудовым кодексом, индивидуальным контрактом и должностной инструкцией. Два последних документа в отличие от агентского соглашения носят более общий характер и обычно не содержат жесткой регламентации деятельности служащего, что позволяет обеспечить более высокую интенсивность его труда в течение всего рабочего дня. Эта разница имеет практическое значение при определении конечной ответственности за какие-либо поступки. В частности, если агент из-за недобросовестного или ненадлежащего выполнения своих обязательств нанесет ущерб доверителю, то он может быть привлечен за это к суду. Если же неумышленные действия служащего, выполняющего свою работу, привели к материальным потерям, то за это в первую очередь отвечает сам наниматель, так как он по своему статусу несет всю ответственность за действия своих подчиненных: он их нанимал на работу, а следовательно, отвечает за то, что они могут быть недостаточно компетентны и не отличаются необходимой честностью и порядочностью.

Учет в малом бизнесе

Большинство начинающих предпринимателей не анализируют свое финансовое положение до конца первого года работы, когда они должны подавать декларацию о доходах в налоговую инспекцию. С одной стороны, это является нарушением существующего законодательства, а с другой — недопустимо по чисто

прагматическим соображениям: бизнес, работающий таким образом, может выжить только благодаря счастливой случайности. Прежде чем начинать свое дело, необходимо ознакомиться с действующей системой бухгалтерского учета, и уже с первых дней предпринимательской деятельности следует внедрять ее для отслеживания развития своего бизнеса, управления им и выявления проблем на достаточно ранней стадии, чтобы вовремя принимать нужные меры и избегать неприятностей. Задача учета состоит в том, чтобы научиться управлять событиями, а не позволять им управлять собой.

Хорошая система бухучета, созданная в соответствии с законодательными требованиями, должна позволять оперативно получать необходимую информацию для ответа на следующие вопросы: каково положение предприятия с наличными денежными средствами в настоящее время? Какова величина переменных и постоянных издержек? Какую прибыль дает бизнес? Сколько предприятие должно и сколько должны ему? Какова стоимость основного капитала и текущих активов? Ответы на эти вопросы являются ключевыми для прогнозирования движения наличных денежных средств и расчета прибыльности бизнеса. Внедрение и ведение точных расчетов является основой для принятия правильных деловых решений, и к ним не следует относиться как к неизбежному занятию для ублажения налогового инспектора.

Бухгалтерский учет (в широком смысле слова) руководствуется двумя фундаментальными принципами: сбалансированности и двойного учета (записи). Процесс бухучета можно разделить на две части: 1) разработка и внедрение точных, полных и необходимых записей всей финансовой деятельности фирмы; 2) интерпретация полученных данных о финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Первая часть является тем, что и принято считать собственно бухучетом, который ведется с соблюдением установленных требований, содержащихся в законе о бухгалтерском учете и других законодательных актах. Она включает бухгалтерские проводки сделок и операций, учет материальных ценностей, составление отчетных бухгалтерских документов. Вторая часть связана с анализом и оценкой итогов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Ее основная цель — наблюдение и контроль за бизнесом, оценка основных его характеристик. Важным инструментом анализа и оценки результатов финансово-хозяйственной дея-

тельности является финансовый анализ, который состоит из анализа тенденций и сравнительного анализа.

Индивидуальные предприниматели имеют существенные послабления в организации бухгалтерского учета по сравнению с юридическими лицами, хотя сам учет нельзя назвать простым и менее трудоемким. Преимуществом в данном случае выступает то, что они ведут учет без составления бухгалтерских проводок.

Разработка учетных документов осуществляется на основе первичных документов, которыми являются выписки учреждения банка по текущему (расчетному), валютному счетам, платежные поручения, счета-фактуры, акты закупки сырья, материалов, товарно-транспортные и товарные накладные, кассовые чеки, приходные и расходные кассовые ордера.

Таким образом, начинающим предпринимателям *необходима простая, но эффективная система бухгалтерского учета*, которая по мере развития будет регулярно корректироваться и анализироваться. Она должна быстро и точно информировать собственника о финансовом положении бизнеса и предоставлять полную информацию для предвидения возможных проблем и принятия должных мер до того, как они станут неуправляемыми, а также для быстрого реагирования на постоянно меняющиеся рыночные условия.

Планирование доходов

Планирование доходов предполагает оценку будущих финансовых поступлений от всех продаж в течение всего планового периода. Разрабатывая плановые задания по продажам, необходимо представлять, какой конкретный результат может быть достигнут. В соответствии с основами маркетинга расчет будущих поступлений начинается с *определения потенциальных клиентов и желательного пакета преимуществ для них*, который должен заставить их покупать именно в вашей фирме. При этом учитывают не только покупательские группы, их потребности, но и факторы, оказывающие влияние на решение о покупке, — уровень доходов потенциальных клиентов и та их часть, которую они согласны потратить на предлагаемые товары и услуги в вашей фирме, расположение фирмы, цены, ассортимент и качество предлагаемых товаров и услуг.

Трудно переоценить, насколько важно владеть данными о потенциальных клиентах: кто они и что влияет на их решение о покупке? Не зная этого, очень сложно создать свой бизнес так, чтобы получить наибольший доход. Фирма, которая плохо знает своих клиентов и их потребности, не может рассчитывать на продолжительный успех. Основывая свое сбытовое предложение только на ассортименте продаваемых товаров, невозможно быстро адаптироваться к изменениям рынка. По мере завершения жизненного цикла предлагаемой продукции такой бизнес придет в упадок и к своему логическому концу.

Успех или неудача бизнеса определяется тем, насколько полно он будет удовлетворять потребности клиентов. Только при ориентации на потребителя появляется возможность сделать фирму своеобразной и создать ей положительный имидж, что является основой для успешной торговли.

Планирование уровня продаж и определение плановых заданий по реализации относится к сложной работе, сопряженной с опасностью составления неверного прогноза. Исследование того, что может произойти в будущем, — основа основ. Оно раскрывает возможности, которые начинающий предприниматель должен правильно использовать. Прогнозирование объема продаж даже для тех, кто уже обладает определенным опытом работы и ведет детальные записи по учету реализации, все равно остается весьма трудной задачей. Для построения реального прогноза недостаточно использовать только данные по продажам аналогичных товаров и услуг за предыдущие годы. Статистический анализ прошлых продаж имеет значение только в контексте широкого рыночного окружения, в котором работает фирма.

К разработке прогноза реализации можно подходить с позиций как количественных методов (выведение тенденций из данных по реализации за прошлые периоды), так и более субъективных или качественных методов, которые учитывают изменения в ближайшем окружении предприятия (например, деятельность конкурентов), а также общеэкономические тенденции (развитие деловой активности, изменение процентных ставок за кредит, рост благосостояния населения и т.д.).

Многие люди больше доверяют тем прогнозам по реализации, которые рассчитаны с использованием математических или статистических методов и электронно-вычислительной техники. Тем не менее было бы неверно считать возможным увеличение

объема продаж в будущем только на основании того, что происходило с показателем объема продаж в прошлом. Если в предыдущий период наблюдалась тенденция роста сбыта, то прежде, чем принимать решение о будущей динамике этого показателя, необходимо определить, благодаря каким факторам это стало возможным, и оценить действия этих и других факторов в планируемом периоде.

При определении плановых заданий по реализации необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы, которые могут способствовать увеличению уровня сбыта, и возможные условия, при которых этот уровень может упасть. Важным при оценке будущего объема продаж является учет динамики деловой активности за прошлый период как по народному хозяйству в целом, так и по соответствующей отрасли и предприятиям, выпускающим и реализующим аналогичный товарный ассортимент. Также важным в этом процессе является использование прогнозных оценок деловой активности в перспективе.

После определения плановых заданий по продажам необходимо выяснить, позволят ли издержки, которые будет нести фирма, получить прибыль, достаточную для успешного развития бизнеса.

Решение этой задачи начинается с *определения издержек*, которые обеспечивают достижение прогнозных показателей сбыта. Не все расходы являются издержками бизнеса. Деньги, поступающие в бизнес, расходуются на две основные статьи: издержки по ведению бизнеса и капиталовложения в бизнес. Чтобы отличить расходы на издержки и на капиталовложения, необходимо помнить, что издержки — это стоимость того, что бизнес использовал (стоимость сырья, материалов — в производственных фирмах и проданного по оптовым ценам товара — в торговле, реклама, аренда, амортизация, банковский процент по краткосрочным ссудам, коммунальные платежи, заработная плата и др.), а капиталовложения (активы) — это стоимость того, чем бизнес владеет (складские запасы, здания, оборудование, транспорт и др.).

В бизнесе существуют различные виды издержек, которые распределяются по отдельным статьям в соответствии с законом о бухгалтерском учете. В краткосрочном периоде в зависимости от того, как определенные издержки реагируют на изменения в объеме производства и продаж, их разделяют на переменные и постоянные.

Переменные (операционные) издержки изменяются прямо пропорционально объему продаж и свидетельствуют об изменении деловой активности фирмы. Они жестко привязаны к каждой единице продукции или отдельному товару и возмещаются сразу после их реализации. В расчете на один товар или рубль реализации они составляют величину постоянную, которая с течением времени может изменяться в результате изменения стоимости закупаемых товаров, исходного сырья, материалов, других составляющих переменных издержек или норм расходов на производство единицы продукции. В производственной сфере к переменным издержкам относят стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий, энергии, заработную плату персонала и др., т.е. все те издержки, которые составляют стоимость производства. В торговле к ним относится стоимость проданных товаров, которая представляет собой товарооборот фирмы по оптовым ценам. В общественном питании к переменным издержкам рекомендуется относить стоимость исходного сырья и заработную плату поваров.

Постоянные (эксплуатационные) издержки — это издержки, которые нужно оплачивать независимо от того, преуспевает бизнес или нет. Даже если ничего не производится или не продается, то все равно приходится оплачивать постоянные издержки. Они не привязаны к объему продаж и в краткосрочном периоде не изменяются вообще или меняются очень незначительно. В долгосрочном периоде все издержки являются переменными.

Постоянные издержки обеспечивают жизнедеятельность фирмы и включают в себя управленческие и торговые издержки. По их величине можно судить об эффективности управления бизнесом. Постоянные издержки, следовательно, привязаны не к отдельному продукту, а к фирме в целом и свидетельствуют о расходах фирмы на функционирование бизнеса за определенный период. Постоянные издержки в расчете на один товар или рубль реализации изменяются обратно пропорционально изменению объема продаж. В краткосрочном периоде при росте сбыта эти издержки являются основным резервом для роста прибыли, снижения цен и расчета различных скидок, связанных с объемами продаж.

К постоянным издержкам относят прежде всего заработную плату управленцев, арендную плату, амортизацию, расходы на рекламу и стимулирование сбыта, коммунальные платежи, процентные платежи и др. В торговле постоянные издержки — это издержки обращения.

Законодательных требований к составу и содержанию переменных и постоянных издержек нет. Сама фирма распределяет свои издержки на две эти группы, руководствуясь тем, как они меняются при изменении объема производства и продаж, а также с учетом других факторов и соображений. Иногда не так просто принять решение об отнесении той или иной статьи издержек к переменным или постоянным. В этом случае рекомендуется относить такие издержки только к постоянным.

В бизнесе существует два типа прибыли: валовая (в торговле валовой доход) и чистая.

Валовая прибыль представляет собой разность между объемом продаж и переменными издержками (стоимостью проданных товаров). (В торговле — разность между розничным товарооборотом и товарооборотом по оптовым ценам.) Она включает в себя постоянные издержки и балансовую прибыль (прибыль до налогообложения). Следовательно, оплата постоянных издержек осуществляется из валовой прибыли. Остаток, если он бывает после оплаты постоянных издержек, и есть балансовая прибыль (для юридических лиц) или налогооблагаемый доход (для индивидуальных предпринимателей). Эта та сумма, которая после уплаты налогов на прибыль (доходы) образует *чистую прибыль*, или *чистый доход бизнеса*, и может быть использована фирмой по усмотрению собственников и руководителей.

Валовая прибыль, или валовой доход, часто выражается как процент от цены реализации или объема продаж. В этом случае она называется *валовой маржей* (в торговле — уровень валового дохода в товарообороте). В торговле существует еще один способ выражения валовой прибыли, отличный от валовой маржи. Этот альтернативный способ заключается в представлении валовой прибыли как процента к оптовой цене товара и называется *торговой надбавкой* (англ. *mark up*), которая применяется при установлении розничной цены для получения желаемой валовой маржи. Взаимосвязь валовой маржи и торговой надбавки рассматривается в параграфе «Определение розничных цен».

После определения чистой прибыли (дохода) предпринимателю следует оценить, достаточно ли этих средств для обеспечения:

- выплат по кредитам за вычетом процентов;
- создания некоторого резерва для финансирования будущих капиталовложений и компенсации возможных по-

терь. После первого года деятельности многие предприниматели и предприятия оказываются на грани разорения только потому, что они не оставили достаточных резервов из чистых доходов для поддержания бизнеса и финансирования его дальнейшего расширения;

- выплат дивидендов собственникам (юридические лица) или суммы, которая считается достаточной для расходов на жизнь в виде заработной платы (индивидуальные предприниматели). Индивидуальные предприниматели получают не жалование, а доход от своего бизнеса.

Кроме того, планируемая прибыль (доход) должна обеспечивать достаточный уровень доходности вложенного капитала. Она должна быть выше (в стабильной экономике), чем доход, полученный от денег, инвестированных вне собственного бизнеса, например, внесенных на сберегательный счет или использованных на приобретение ценных бумаг. В нестабильной экономике покупка ценных бумаг — дело очень рискованное, поэтому предпочтение необходимо отдавать инвестициям прежде всего в свой бизнес. Так поступать необходимо даже в том случае, если рентабельность собственного бизнеса ниже соответствующих процентов, которые можно получить, вложив деньги вне своего дела. Планирование доходов осуществляется в процессе разработки и оценки проекта отчета предприятия о доходах (более подробно об этом см. в разделе «Управление финансовыми ресурсами предприятия»), который в своей простейшей форме показывает ожидаемую выручку от реализации и конкретизирует общие издержки, которые будут понесены в течение планового периода. Издержки вычитаются из выручки, давая в результате валовой доход и чистую прибыль.

Прогнозирование и контроль за наличными деньгами

Прогнозирование и контроль за движением наличных средств относится к самым важным проблемам бизнеса. Наличные денежные средства — это кровь бизнеса, без них невозможна закупка новых партий материалов, товаров, выплата зарплаты, расчеты по налогам и т.д. Проблемы с наличными деньгами

чаще всего возникают из-за плохого планирования поступлений и выплат, непредвиденных обстоятельств и трат.

Бизнес всегда заинтересован в наличии определенной суммы денежных средств. Она необходима ему для осуществления текущих деловых сделок и своевременных расчетов по долговым обязательствам. Общая сумма необходимых бизнесу денежных средств зависит от будущих финансовых потребностей предприятия, а также от обычных колебаний деловой активности бизнеса (изменения спроса, сезонные колебания и т.п.). Этих средств должно быть достаточно для ежедневного операционного управления бизнесом, их должно с избытком хватать для покрытия всех эксплуатационных издержек и погашения долгов.

Средняя обязательная сумма наличных средств, которую фирма должна иметь на конкретную дату, определяется, как правило, путем умножения месячных эксплуатационных расходов на соответствующий коэффициент, значение которого всегда должно быть больше единицы. Последний определяется на основании данных за отчетный период, характеризующих движение денежных средств и изменение эксплуатационных расходов. У молодых фирм этот коэффициент всегда выше, а значит, их потребность в денежных средствах, при равенстве всех других условий, всегда больше, чем у фирм, имеющих определенный стаж в бизнесе. Избыток денег, который должна иметь молодая фирма, будет служить ей в качестве своего рода буфера до тех пор, пока она не заработает слаженно и стабильно. Он позволит подстраховаться против возможных негативных финансово-экономических последствий неравномерного поступления доходов от продаж и ошибок в планировании и оперативном управлении бизнесом.

Следует знать, что большинство фирм испытывают подъемы и спады в расходовании денег и их поступлении. В определенные периоды денег может расходоваться больше, чем поступать. Это не опасно в течение непродолжительного срока, но на более длительный период денежные потоки должны быть спланированы так, чтобы фирма имела достаточное количество наличных денег.

Процесс обеспечения определенного уровня денежных средств начинается еще на этапе прогнозирования кассового баланса. Это объясняется необходимостью достижения сбалансиро-

рованности между поступлением и выплатой денег. Если этого не удастся сделать, то фирма столкнется с рядом негативных последствий. Во-первых, она не сможет своевременно рассчитываться по своим обязательствам, а значит, ее ожидают большие проблемы и неприятности во взаимоотношениях с партнерами; во-вторых, потребуются дополнительные расходы для привлечения необходимых денежных средств со стороны. Для сохранения и поддержания баланса наличных средств рекомендуется прогнозировать их движение так, чтобы для оплаты текущих счетов фирмы непосредственно использовались текущие поступления от клиентов, не затрагивая при этом установленного минимального резерва наличных средств.

На практике поддерживать идеальный баланс наличных средств очень трудно. Фирмы часто неправильно определяют свои потребности в оборотных средствах и поэтому сталкиваются с непредсказуемыми поворотами в бизнесе, что может резко изменить требования к величине наличных средств на любой момент. Нередко меняются и условия предоставления краткосрочных ссуд и коммерческого кредита. Поэтому необходимо иметь определенный резерв денежных средств, который может быть, в частности, размещен на сберегательном счете или инвестирован в высоко ликвидные и надежные ценные бумаги. В целом же для поддержания бизнеса и поступательного его развития приток денег из всех источников должен быть больше, чем их отток. Иначе фирма со временем станет неплатежеспособной.

С первых шагов своей деятельности по организации бизнеса, чтобы уменьшить риск неплатежеспособности, следует тщательно прогнозировать потребности в денежных средствах. Прежде чем открывать свою фирму, необходимо разработать и реально оценить прогноз движения денежных средств как минимум на год вперед, т.е. определить суммы денежной наличности, которые будут из месяца в месяц поступать в бизнес и уходить из него.

Для составления такого прогноза нужно определить, сколько, когда и откуда поступит денег и сколько, когда и куда уйдет. Для этого необходимо подготовить список всех возможных поступлений и основных расходов с указанием конкретных периодов, а затем использовать эту информацию для прогноза потоков денежных средств по месяцам, который составляется в виде таблицы (табл. 1).

В п. 1 таблицы отражены все денежные поступления. В нашем примере — это выручка от реализации товаров и собственные средства владельца. В п. 2 отражается стоимость проданных товаров по закупочным (оптовым) ценам, в п. 3 — расходы, связанные с функционированием бизнеса (управленческие и торговые издержки). В п. 7 выводится сальдо на каждый месяц (общие поступления минус все издержки, минус налоги и минус личный доход предпринимателя). Начальный баланс (п. 8) — это сумма денег на начало месяца. Конечный баланс (п. 9) представляет собой сумму ежемесячных сальдо с начальным балансом на текущий месяц. Результатом прогнозирования денежных средств по схеме, представленной в табл. 1, является определение потребности в текущих кредитах (при превышении общих расходов над общими поступлениями за определенный период), а также выявление возможностей для дополнительных инвестиций в дело.

Представленный в таблице прогноз потоков денежных средств свидетельствует о том, что предприниматель может обойтись весь год без привлечения заемных ресурсов, поскольку общие денежные поступления в целом превышают общие расходы, а денежные накопления за предыдущие месяцы позволяют покрыть отрицательную разницу между поступлением и расходами в отдельные месяцы (февраль, апрель, июль, декабрь). В целом общие расходы за год, включая и личный доход предпринимателя, на 281 тыс. руб. меньше общих поступлений. Эти деньги, если удастся выполнить все прогнозные показатели, могут быть использованы в конце года на дополнительные инвестиции в бизнес или личное потребление предпринимателя.

Достоверность прогноза потоков денежных средств в значительной степени определяется точностью оценки ежемесячного объема продаж. Способ, при помощи которого это можно сделать, будет зависеть от характера и точности информации, собранной при исследовании рынка. Некоторые тенденции изменения товарооборота можно получить из опубликованных статистических данных.

Если все продажи осуществляются за наличный расчет, то график поступлений денежных средств от продаж будет совпадать с графиком продаж. Если же часть или все товары будут

Прогноз потоков денежных средств

Статьи	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1. Поступления, всего	729	800	950	2000	2200
В том числе:					
продажи (товарооборот)	680	800	950	2000	2200
прочие поступления, включая собственные средства владельцев	49	—	—	—	—
2. Переменные издержки (стоимость проданных товаров)	544	640	760	1600	1760
3. Постоянные издержки (издержки обращения), всего	114	65	65	202	202
В том числе:					
стоимость торговых мест	25	25	25	50	50
оплата труда персонала	—	—	—	60	60
начисления на оплату труда	—	—	—	22	22
аренда	15	15	15	30	30
прочие издержки	74	25	25	40	40
4. Всего издержек	658	705	825	1802	1962
5. Фиксированные налоги и сборы	12	12	12	24	24
6. Личный доход предпринимателя	50	90	90	199	211
7. Сальдо на конец месяца	9	-7	23	-25	3
8. Начальный баланс	0	9	2	25	0
9. Конечный баланс	9	2	25	0	3

продаваться в кредит, то наличные поступления от них будут отставать от фактических продаж на среднюю продолжительность (в днях) кредита, предоставленного покупателям.

Переменные издержки, по определению, будут изменяться прямо пропорционально объему продаж. Поэтому точность прогноза расходов на переменные издержки на начальной стадии бизнеса будет определяться точностью средних оценок ежемесячных продаж. Это самая крупная, особенно для предприятий торговли, статья постоянного оттока денег из бизнеса на формирование товарных запасов. Потребность в денежных средствах

Таблица 1

на планируемый год, тыс. руб.

Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
2500	2500	2500	5000	5000	5100	5300	34 579
2500	2500	2500	5000	5000	5100	5300	34 530
—	—	—	—	—	—	—	49
2000	2000	2000	4100	4100	4200	4400	28 104
202	222	222	403	403	413	413	2926
50	50	50	100	100	100	100	725
60	60	60	120	120	120	120	780
22	22	22	43	43	43	43	282
30	35	35	50	50	55	55	415
40	55	55	90	90	95	95	724
2202	2222	2222	4503	4503	4613	4813	31 030
24	24	24	48	48	48	48	348
250	280	250	300	300	300	600	2920
24	-26	4	149	149	139	-161	281
3	27	1	5	154	303	442	
27	1	5	154	303	442	281	

на формирование товарных запасов в значительной степени определяется объемом начальных запасов, которые могут быть определены по формуле

$$TЗ_{\text{н}} = ПС_1 \times Об_{\text{н}}, \quad (1)$$

где $TЗ_{\text{н}}$ — начальные товарные запасы;

$ПС_1$ — среднедневная продажа по оптовым ценам в первый месяц работы;

$Об_{\text{н}}$ — прогнозируемая оборачиваемость в днях.

Среднедневная продажа рассчитывается делением переменных издержек (стоимости проданных товаров) на количество рабочих дней в первом месяце работы. В нашем примере среднедневная продажа в январе планируется в объеме 21 тыс. руб. ($544 : 26$). Для расчета прогнозируемой оборачиваемости в днях может быть использована соответствующая информация по однопрофильным действующим предприятиям или же в этом вопросе можно положиться на мнение эксперта-консультанта. Допустим, что оборачиваемость для предприятий нашего профиля составляет 12 дней, тогда начальные товарные запасы составят 252 тыс. руб. (21×12). Аналогичным способом могут быть рассчитаны товарные запасы и на начало любого другого месяца.

Для расчета начальных товарных запасов может использоваться коэффициент оборачиваемости средних товарных запасов. Тогда формула для расчета будет иметь следующий вид:

$$ТЗ_n = \frac{СПТ_1}{K_{об}}, \quad (2)$$

где $СПТ_1$ — стоимость проданных товаров по оптовым ценам в первый месяц работы;

$K_{об}$ — ожидаемый коэффициент оборачиваемости.

Однако в данном случае следует знать, что использование для расчета начальных товарных запасов показателей годового коэффициента оборачиваемости и стоимости проданных товаров по оптовым ценам может привести к слишком большому завышению объема запасов в начальный период. Здесь существенно скажется тот факт, что продажи с течением времени могут значительно изменяться (в нашем примере растут от месяца к месяцу), а вместе с ними растут и объемы товарных запасов, необходимые для нормальной работы предприятия. При неравномерном распределении продаж в течение года начальные товарные запасы будут всегда существенно отличаться от средних запасов за любые последующие месяцы.

Значительное влияние на уровень расходов по формированию товарных запасов оказывает частота поставок и условия оплаты. Чем чаще будут осуществляться поставки, тем меньше дней потребуются на авансированную закупку товаров. Предпри-

ятие, получающее поставки только раз в три месяца, вынуждено для обеспечения продаж в апреле закупать товар в январе. В периоды быстрого увеличения товарооборота такая ситуация может создать серьезные проблемы с потоком наличных денежных средств, так как необходимо срочно увеличивать запасы при условии относительно небольших поступлений от продаж.

Это в равной степени касается и условий оплаты. Если поставки оплачиваются предварительно или по факту поставки, то закупки в любой из месяцев должны быть оплачены в этот же месяц. Однако если бизнес может получить коммерческий кредит (отсрочку платежа) на месяц, то закупки в январе не отразятся на прогнозируемом потоке наличных денежных средств до начала февраля и т.д. Воздействие неблагоприятных условий частоты поставок на движение денежных средств может быть всегда ослаблено получением коммерческого кредита.

Постоянные, или эксплуатационные, издержки спрогнозировать легче, так как на них не будут влиять колебания объема продаж за короткий отрезок времени. Здесь важно проанализировать периодичность и динамику расходов по статьям, отнесенным к постоянным издержкам, а также изменение их уровня по отношению к объему продаж или другим обобщающим показателям. В нестабильной экономике расчет постоянных издержек производится с учетом прогнозируемых темпов инфляции.

Насколько прогнозы потоков денежных средств окажутся точными, зависит от количества и характера допущений, которые нужно будет сделать. Конечно, со стопроцентной точностью будущее спрогнозировать невозможно, поэтому при расчетах показателей, характеризующих потоки денег, наличные поступления необходимо оценивать по минимуму, а расходы — по максимуму.

Не менее важной является проблема *организации текущего контроля за денежными потоками* в процессе функционирования бизнеса. Эффективная система контроля позволяет не только достигнуть прогнозных показателей, но и существенно сократить возможные потери, связанные с ошибками в планировании и управлении. Она должна предоставлять информацию, которая является важным фактором для принятия текущих управленческих решений.

В малом бизнесе контроль за наличными деньгами целесообразно вести ежедневно. Управление этим процессом осуществ-

вляется по простой схеме: 1) определение суммы денег в кассе перед началом работы; 2) получение денег (фиксируется отдельно); 3) выплаты (рекомендуется заполнять расходные ордера); 4) определение суммы денег в конце рабочего дня; 5) расчет разницы между наличностью на конец и начало дня, которая составляет чистую выручку (чистый кассовый приход); 6) сумма расходных ордеров и чистой выручки образует кассовую наличность от дневной продажи.

Контроль за движением денежных средств ведет сам предприниматель или бухгалтер. Действенным инструментом такого контроля является кассовая книга (табл. 2).

Таблица 2

Кассовая книга, тыс. руб.

Дата	Операция	Кассовый приход	Кассовый расход	Банковский приход	Банковский расход
1.02.	Касса на начало дня	100			
1.02.	Выручка от продаж	150			
1.02.	Закупка товаров		35		
1.02.	Выручка от продаж	120			
1.02.	Вложено в банк		135	135	
1.02.	Итого	370	170	135	
1.02.	Всего поступлений от продаж	270			
1.02.	Касса на конец дня	200			
1.02.	Чистый кассовый приход	100			

Для предприятия, торгующего исключительно на основе расчета наличными, кассовая книга будет отвечать практически всем нуждам бухучета. Однако если делаются закупки и продажи в кредит, то необходимо вести дополнительные записи для того, чтобы контролировать невыплаченные суммы по отдельным статьям и быть в состоянии определить клиентов, не уплачивающих в срок, а также в любой момент быстро рассчитать сумму, которую вам должны дебиторы, и сумму, которую вы должны кредиторам.

Определение розничных цен

Максимизация доходов любой фирмы осуществляется посредством оптимального сочетания трех факторов: объема продаж, издержек и цены. Установление цены чаще всего играет решающую роль. Цены на товар или услугу должны обеспечить поступление достаточного количества денег, чтобы покрыть прямые и косвенные издержки и принести прибыль. Технология ценообразования основана на понимании тонкостей финансовых расчетов, конъюнктуры рынка и, в определенной мере, психологии.

Чтобы избежать многих ошибок, ценовая политика фирмы должна отвечать как ее финансовым целям, так и рыночным. Многие владельцы малых фирм считают цену самым важным и единственным фактором, мотивирующим покупательское поведение, хотя у покупателей часто на первом плане бывают другие преимущества товара или услуги. Это не означает, конечно, что цена перестает быть важным критерием во взаимоотношениях между малой фирмой и потенциальными покупателями. Наоборот, она является существенной частью стратегии сбыта.

Ценообразование считается той фазой бизнеса, которая далеко не всегда правильно понимается предпринимателями. Практика знает много случаев, когда фирмы, завышая цены, оказывались банкротами. С другой стороны, известны случаи, когда занижение цен для многих фирм также оборачивалось неприятностями.

Бесспорно, низкая цена может быть важным стимулом покупки некоторых товаров и услуг, но это не всегда верно. Например, в торговле престижными товарами, такими как драгоценности, модная одежда, высококачественные продукты, низкая цена может оказать негативное влияние на объем продаж: низкая цена в данном случае заставит покупателя усомниться в качестве товара. Установление же цены выше конкурентного уровня, особенно на товары повседневного спроса, может привести к потере части покупателей и в конечном итоге не к повышению доходов, как предполагалось, а наоборот, к их снижению.

На формирование цены наиболее существенное влияние оказывают три основные группы факторов: прямые и косвенные издержки, платежеспособный спрос и конкуренция (цены на

рынке). Но это не единственные факторы. Главное, какие цели преследует фирма и какие способы их достижения она выбирает. Поэтому считается, что никакая комиссия экспертов никогда не сможет определить реальную цену. В основе ценообразования лежит ценность, которая подвержена существенным колебаниям в зависимости от насыщенности рынка, наличия товаров-заменителей, предпочтений покупателей и т.д. Ценность товара не в самом товаре, а во времени и месте продажи.

Ценовая политика в малом бизнесе должна быть хорошо продумана и направлена на поддержание определенного имиджа фирмы. На первых порах не следует принимать никаких твердых решений о политике ценообразования, пока не будет решен основной вопрос прибыльности фирмы. На начальной стадии нужно продумать все преимущества, которые покупатели будут связывать с ценой. Для этого можно использовать данные, полученные на основе анализа ценовой политики фирм, уже действующих на рынке.

Что нужно знать начинающему предпринимателю, прежде чем подойти к ценообразованию?

1. Бизнес не будет преуспевающим, если в самом начале деятельности не будут выявлены и учтены все издержки, составляющие себестоимость продукции. Цена всегда больше себестоимости, но если себестоимость неправильно определена, то может оказаться наоборот. Следовательно, цены устанавливаются только после того, как будут детально изучены все статьи издержек и определен процент на непредвиденные расходы. Окончательная цена будет зависеть и от того, какой доход планируется получить в будущем.

2. Необходимо получить и проанализировать информацию о ценах на аналогичные товары и услуги на том рынке, где предприниматель собирается работать. Здесь главное постараться выявить все фирмы, которые производят и продают аналогичные товары или услуги. При этом если фирма планирует продавать новые товары или услуги, то цены на них необходимо увязать с ценами на схожие или взаимозаменяемые товары и услуги, которые продавались раньше.

3. Следует определить реальную платежеспособность потенциальных покупателей. Для этого необходимо получить данные об их средней заработной плате и той примерной сумме денег,

которую они могут расходовать на тот тип товаров и услуг, который предлагает фирма.

4. Цена на любой товар или услугу должна быть увязана с предлагаемым уровнем сервиса.

5. Сотрудникам, занимающимся сбытом или персональными продажами, необходимо предоставлять определенные полномочия в установлении цен.

6. Цены на одни и те же товары не являются чем-то застывшим, данным один раз навсегда — они часто меняются на протяжении достаточно продолжительного периода.

7. При определении розничных цен большое значение имеют закупочные цены на исходное сырье, материалы, комплектующие и товары, приобретенные оптом для перепродажи в розницу. Прежде чем что-либо продать, нужно сначала выгодно купить. А для этого необходимо иметь полную информацию о предлагаемых продуктах и товарах. Закупочные (оптовые) цены должны обеспечивать конкурентоспособность собственных товаров и услуг и предоставлять возможность для получения нормальной прибыли на вложенный капитал. Здесь важны также условия поставок и расчета с поставщиками, качество товара, возможные скидки.

Наиболее оптимальная цена должна учитывать баланс между издержками, продажами и чистыми доходами. Она должна быть достаточно высокой, чтобы бизнес был доходным и в то же время достаточно низкой, чтобы удовлетворить клиентов. О завышенной цене прежде всего свидетельствует то, что не достигаются запланированные финансовые показатели и сокращается поступление больших заказов, а также уменьшаются или аннулируются те, которые уже были сделаны раньше. Признаком завышенной цены могут выступать уменьшение количества продаж отдельных видов товаров или услуг, затоваривание, рост количества жалоб от покупателей. В свою очередь, признаками заниженной цены могут быть превышение заказов над возможностями их выполнения (превышение спроса над предложением), постоянная нехватка отдельных товаров, рост количества продаж товара при незначительном увеличении прибыли.

Алгоритм расчета базовой цены включает: 1) определение и постановку цели ценообразования (рост объема продаж, рост прибыли, сохранение существующего положения, выживание);

2) анализ и определение спроса на товар в зависимости от уровня цены; 3) установление и расчет всех издержек; 4) анализ товарного ассортимента и цен у конкурентов; 5) выбор метода ценообразования и расчет предварительной цены; 6) экспертная оценка предварительной цены и 7) установление окончательной цены на товар или услугу.

Хотя специалисты по ценообразованию стараются учесть все возможные факторы, влияющие на цены, на практике случается так, что это не всегда можно сделать достаточно гибко. Чаще всего могут применяться следующие методы ценообразования: методы ориентации цен на издержки, на количество продаж, на конкуренцию, определение точки безубыточности, использование торговых надбавок.

Метод ориентации цен на издержки может быть использован, если уровень конкурентных цен на аналогичные товары на рынке выше издержек производства и продаж, а фирма имеет в течение продолжительного времени достаточно стабильные объемы реализации при оптимальной загрузке мощностей. Расчет розничной (отпускной) цены в данном случае осуществляется по формуле

$$РЦ = C_{ек} + C_{ек} \times D_n, \quad (3)$$

где РЦ — розничная (отпускная) цена;
 $C_{ек}$ — себестоимость единицы продукции;
 D_n — желаемая доля прибыли.

При использовании данного метода ценообразования главным для фирмы является жесткий постоянный контроль за уровнем издержек и рыночными ценами на аналогичные товары.

При определении цены по *методу ориентации на количество продаж* используется следующая формула:

$$РЦ = СПТ + \frac{ПТ + ЦП}{КП}, \quad (4)$$

где СПТ — стоимость произведенного (проданного) товара;
 ПТ — постоянные издержки;
 ЦП — целевая (желаемая) прибыль;
 КП — количество произведенных (проданных) товаров.

Часто бывает так, что цены на товар определяются исходя из того, что на рынке уже имеются конкуренты, которые установили свои цены на аналогичные товары. В этом случае используется методика *ориентации цены на конкуренцию*. Суть этого метода заключается в том, что необходимо выбрать один из аналогичных товаров конкурентов за образец и сравнить его основные параметры с параметрами собственного товара. Вся исходная информация может быть представлена в виде таблицы (табл. 3).

Таблица 3

Пример использования методики ориентации цены на конкуренцию

№ п/п	Параметры товара	Собственный товар		Товар, выбранный за образец	
		количественная характеристика товара	оценка в баллах	количественная характеристика товара	оценка в баллах
1	Оформление	—	80	—	100
2	Мощность	3,5 ватта	100	2 ватта	60
...	...	...	...	...	...
n	Надежность	...	80	...	90
	Итого		680		740

Базовая цена реализации при ориентации на конкуренцию рассчитывается по формуле

$$РЦ = Ц_k \times \frac{O_c}{O_o}, \quad (5)$$

где C_k — цена товара конкурента, выбранного за образец;
 O_c — суммарная оценка в баллах собственного товара;
 O_o — суммарная оценка в баллах товара, выбранного за образец.

Для расчета розничных цен нередко используется *формула определения точки безубыточности* [см. формулу (9)], в числителе которой к постоянным издержкам прибавляется желаемая прибыль (ПТ + ЦП).

В розничной торговле самым распространенным методом формирования цен является использование торговых надбавок, которые представляют собой отношение валового дохода как процента к оптовой цене:

$$РЦ = ОЦ + \frac{ТН \times ОЦ}{100}, \quad (6)$$

где ОЦ — оптовая цена;
ТН — торговая надбавка, %.

Уровень валового дохода в товарообороте (валовая, или торговая, маржа — ВМ, %) очень тесно взаимосвязан с торговой надбавкой (mark up, %):

$$ТН = \frac{ВМ}{100 - ВМ} \quad (7)$$

или

$$ВМ = \frac{ТН}{100 + ТН}. \quad (8)$$

И последний шаг перед принятием окончательного решения о розничной цене — это оценка того, насколько торговая надбавка обеспечит конкурентную цену. Для этого необходимо сравнить ее с рыночными ценами на аналогичные товары. Если рассчитанная розничная цена выше рыночных, то необходимо пересмотреть первоначальный уровень валовой маржи. Для обеспечения необходимого уровня валового дохода в товарообороте в целом по предприятию снижение торговых надбавок на один товар должно в обязательном порядке компенсироваться за счет повышения торговых надбавок к оптовой цене на другие товары.

Безубыточность бизнеса

Конкретизация и классификация издержек бизнеса и исследование способов их взаимодействия с уровнем продаж и ценой реализации являются ключевым моментом в прогнозировании прибыли и убытков. Это главная стадия процесса планирования любой предпринимательской инициативы, которая должна

быть выполнена с максимальной точностью. Большая часть продаж не является прибыльной. Любое коммерческое предприятие может получить прибыль только при объеме продаж, который превышает некую критическую величину, известную в бизнесе как *точка безубыточности*. В этой точке у бизнеса не будет ни убытков, ни прибыли. Объем продаж в этой точке равен полным издержкам. Необходимо знать эту точку, так как при ее превышении выручка от продаж будет перекрывать издержки и бизнес начнет приносить прибыль. Ниже критического уровня продаж бизнес будет нести убытки.

Точка безубыточности достигается тогда, когда заработано достаточно валовой прибыли, чтобы полностью возместить стоимость постоянных издержек. После этой точки прирост валовой прибыли будет равен приросту балансовой прибыли.

Точка безубыточности является также действенным инструментом контроля за бизнесом. На ее величину оказывают влияние уровень цен и величина постоянных издержек. Чем выше постоянные издержки, тем больше должен быть объем продаж для достижения точки безубыточности бизнеса. Изменение же цены реализации оказывает обратное влияние на динамику критического объема продаж: с ростом цен увеличивается валовая прибыль на каждую единицу товара и, следовательно, уменьшается объем продаж, необходимый для покрытия постоянных издержек.

Имеется два основных метода расчета точки безубыточности бизнеса. Первый метод используется при работе с одним товаром, а второй — при продаже двух и более товаров (многономенклатурном ассортименте).

Определение точки безубыточности при работе с одним товаром начинается с определения цены реализации. Она должна быть реальной и в то же время обеспечивать достаточную рентабельность продаж. Допустим, цена реализации нашего товара равна 90 руб.

После того как определена цена реализации, необходимо спрогнозировать возможное количество проданных товаров за тот период, на который и определяется точка безубыточности (день, неделя, месяц и т.д.). В нашем примере возможное количество продаж пусть составляет 2000 единиц товара в неделю.

Далее рассчитываются переменные и постоянные издержки. Переменные издержки определяются на возможное количество продаж, а постоянные — за рассматриваемый период: у нас соот-

ветственно переменные — на 2000 единиц, постоянные — за неделю. Пусть переменные издержки составят 100 000 руб., а постоянные — 90 000 руб.

И наконец определяется точка безубыточности бизнеса:

$$T_6 = \frac{ПТ}{ВП_{ед}}, \quad (9)$$

где T_6 — точка безубыточности;

$ВП_{ед}$ — валовая прибыль на единицу товара.

В свою очередь, валовая прибыль на единицу товара рассчитывается по формуле

$$ВП_{ед} = РЦ - \frac{ПР}{КП}, \quad (10)$$

где $ПР$ — переменные издержки.

В нашем расчете валовая прибыль на единицу товара составит 40 руб. ($90 - 100\,000 : 2000$), а точка безубыточности — 2250 единиц товара ($90\,000 : 40$).

Точка безубыточности при продаже одного товара определяется в физических единицах сбыта. Выражение точки безубыточности в количестве единиц проданного товара может быть удобным для видов бизнеса, продающих дорогостоящие товары в малом объеме. В данном случае достаточно легко вести ежедневный контроль за прибылью продаж отдельных товаров. Зная переменные издержки и валовую прибыль, приходящиеся на один товар, а также сумму постоянных издержек, отнесенных на данный товар в расчете на один рабочий день, можно после окончания работы рассчитать фактическую прибыль или убыток от продажи данного товара. Формула расчета имеет вид:

$$БП = КП \times ВП_{ед} - ПТ_{г}, \quad (11)$$

где $БП$ — балансовая прибыль или убыток от продажи товара за период;

$ПТ_{г}$ — постоянные издержки за период, отнесенные на данный товар.

Так, если сегодня мы продали 400 единиц товара, а постоянные издержки в расчете на один день работы (при 6-дневной рабочей неделе) равны 15 000 руб. ($90\,000 : 6$), то прибыль от продаж товара составит 1000 руб. ($400 \times 40 - 15\,000$).

Существует несколько способов распределения постоянных издержек на отдельные товары или ассортиментные товарные группы. Один из наиболее распространенных в розничной торговле способов — это распределение постоянных издержек с учетом размеров торговых площадей, занимаемых каждым товаром или ассортиментной группой. Нередко используется другой способ, когда постоянные издержки распределяются в зависимости от удельного веса товара в общем объеме производства или реализации (товарооборота).

Точка безубыточности при многонаименовательном ассортименте выражается в рублях. Ее величина зависит от общей суммы постоянных издержек и уровня валовой прибыли в общем объеме продаж (валовой маржи):

$$T_6 = \frac{ПТ}{ВМ}. \quad (12)$$

Так, если постоянные издержки на текущий период планировались в сумме 300 000 руб., а уровень валовой прибыли в объеме продаж должен составить 0,2, то точка безубыточности будет равна 1 500 000 руб. При достижении объема продаж в текущем периоде 1 840 000 руб. ожидаемая прибыль предприятия составит 68 000 руб. ($1\,840\,000 \times 0,2 - 300\,000$). Для расчета ожидаемой прибыли или убытка использована следующая формула:

$$БП = ОП \times ВМ - ПТ, \quad (13)$$

где $ОП$ — объем продаж.

Хотя результаты нашего расчета свидетельствуют о том, что предприятие может преодолеть точку безубыточности и будет приносить прибыль, не следует автоматически полагать, что бизнес будет жизнеспособным. В процессе деятельности у него могут возникнуть различные проблемы, которые на практике не позволяют достигнуть критического объема продаж, при котором полностью покроются постоянные издержки.

Определение величины начального капитала

Количество денег, которое необходимо инвестировать в бизнес, определяется характером бизнеса, масштабом операций, решением о приобретении собственного помещения и оборудования или получении их в аренду, уровнем товарных запасов, основными требованиями к будущей кредитной политике предприятия.

Одна из типичных ошибок, которую часто делают новички в бизнесе, заключается в неправильной оценке общей суммы денег (капитала), необходимой для начала и продолжения эффективной деятельности нового предприятия. Фактическая сумма денег на начало бизнеса может быть больше или меньше в зависимости от сферы деятельности и масштаба бизнеса, но любому бизнесу нужно найти капитал для *двух основных целей*: 1) приобретения капитальных активов, или основного капитала (помещение, оборудование, транспорт и т.д.); 2) обеспечения необходимых средств для поддержания ежедневной работы предприятия (текущие активы, или оборотный капитал). Эти средства используются в течение календарного года для платежей по таким статьям, как товарные запасы, материалы, зарплата, налоги, коммунальные платежи и т.д.

В целом *потребность в капитале* представляет общую сумму денег, которую необходимо инвестировать в бизнес в какой-то момент. Практически любому бизнесу необходима некоторая сумма основного капитала. Для большинства начинающих предпринимателей покупка помещения и оборудования является самым крупным инвестированием в основной капитал. Решение о покупке собственного помещения для предприятия значительно увеличит инвестиции в бизнес, а решение об аренде уменьшит их. Это в равной степени относится и к основному оборудованию. Для того чтобы оценить *сумму инвестиций в основной капитал*, необходимо разработать подробный план, который включает статьи расходов по отдельным элементам и примерную их стоимость. На принятие решения о включении в план той или иной статьи расходов (например, покупки помещения, ремонта и оформления торгового зала и т.д.) и ее величине будут оказывать влияние размеры будущего рынка, тип предприятия, специали-

зация и ассортимент товаров, возможности получения необходимых финансовых ресурсов для покупки основных активов.

Все начинающие предприниматели при приобретении основных средств сталкиваются с различными предложениями. Прежде чем принять решение о покупке тех или иных основных средств в пределах имеющихся финансовых ресурсов, необходимо получить для себя ответы на ряд вопросов: что даст это приобретение для моего бизнеса? Действительно ли покупка так необходима и без нее нельзя обойтись? Имеются ли альтернативные варианты получения основных средств, отвечающие тем же целям? Если да, то какой из вариантов будет наиболее выгодным?

Окончательный план инвестиций в основной капитал оформляется в виде таблицы (табл. 4). Он и определяет потребность в финансовых средствах, необходимых для формирования капитальных активов.

Таблица 4

План инвестиций в основной капитал вновь создаваемого предприятия

Статьи расходов	Инвестиции, тыс. руб.
Приобретение помещения	2 200 000
Ремонт и оформление приобретенного помещения	600 000
Приобретение мебели	200 000
Приобретение производственного и торгового оборудования	1 240 000
Приобретение транспортных средств	2 600 000
Прочие приобретения	550 000
Всего основного капитала	7 390 000

Формируя активы фирмы, следует знать, что успех в бизнесе в значительной степени зависит от установления *рациональной структуры капитала* в разрезе основного и оборотного. Некоторые из начинающих предпринимателей считают самым главным приобретение основных средств и поэтому почти весь начальный капитал направляют на эти цели. Это заблуждение. Основной капитал остается длительное время «связанным» в активах, в то время как оборотный является наиболее ликвидным. Ос-

новой капитал на первых порах рекомендуется формировать, используя лизинг или аренду. Хотя это может оказаться и несколько дороже, но существенно уменьшает потребность в начальном капитале и позволяет достичь более оптимального соотношения между основным и оборотным капиталом.

Носителем прибыли выступает *оборотный капитал*, и ему следует уделять первостепенное значение. В процессе одного цикла (оборота) оборотный капитал изменяет форму, превращаясь из денег в товарные запасы, затем в ссуду, предоставляемую покупателям, и наконец в денежные средства, когда покупатели оплачивают счета. Оборотный капитал, необходимый для бизнеса в любой момент, зависит от длительности периода его превращения из наличных денежных средств в товарные запасы и обратно и от объема продаж, который и должен поддерживаться оборотным капиталом на определенном уровне. Чем больше времени требуется на полный оборот и чем выше объем продаж, тем большая сумма оборотного капитала нужна для ведения бизнеса.

Важной статьей оборотного капитала являются *денежные средства*. На счете в банке всегда должна находиться необходимая денежная сумма, достаточная для оплаты поставок сырья, материалов, товаров, заработной платы и других расходов. Наличные денежные средства будут поступать от продаж и других источников (ссуды, внереализационные доходы и др.). Потребность в денежных средствах, которые должны находиться на банковском счете, может быть больше или меньше в зависимости от различных факторов. К ним прежде всего относятся масштабы деловой активности фирмы, уровень эффективности менеджмента, состояние и обоснованность бизнес-планирования.

Наибольшая часть оборотного капитала идет на *финансирование товарных запасов*. Два фактора влияют на их величину: оборачиваемость и количество дней между размещением заказа и получением товаров. Сложно вывести какие-либо общие правила о минимальном уровне необходимых запасов, так как каждая сфера бизнеса имеет свои особенности. Главное при определении величины товарных запасов — обеспечение бесперебойной и ритмичной работы предприятия. Если заранее известен коэффициент оборачиваемости для данной сферы бизнеса и период, на который производятся расчеты, то несложно определить величину оборотного капитала, направляемого на приобретение

товарных запасов путем деления стоимости проданных товаров в оптовых ценах на коэффициент оборачиваемости. Если предпринимателю уже на первых порах удастся получить у поставщиков коммерческий кредит, то это существенно сократит его потребность в финансовых ресурсах на формирование оборотного капитала. Так, например, если оборачиваемость товарных запасов в днях составляет 60 дней, а предприниматель получил отсрочку платежа за поставленный товар на 30 дней, то его ожидаемая потребность в оборотном капитале на поддержание товарных запасов уменьшится за этот период на $50\% (30 : 60 \times 100)$.

Если предприниматель планирует продажу в кредит, то при расчете потребности в оборотном капитале должна быть учтена и возможная сумма долга покупателей — дебиторская задолженность. Продажа в кредит удлиняет цикл оборота капитала и тем самым увеличивает потребность в оборотном капитале. Например, если предприниматель, при плановом объеме продаж в первом квартале 2430 тыс. руб., предоставит своим покупателям кредит сроком на 60 дней, то его потребность в оборотном капитале увеличится на 1628,1 тыс. руб. $(60 : 90 \times 2430)$.

Все перечисленные выше статьи и составляют оборотный капитал, или текущие активы, фирмы. Их сумма и будет определять потребность в финансовых ресурсах, которые необходимо инвестировать в оборотный капитал.

При расчете потребности в оборотном капитале могут использоваться не только прямые, но и *косвенные методы*. Один из таких методов основывается на расчетах точки безубыточности и ожидаемой оценки рентабельности оборотного капитала. Например, предприниматель считает, что рентабельность оборотного капитала должна быть равна 40 %, т.е. каждый вложенный рубль должен в данном случае принести дополнительно 40 копеек и вернуться после полного оборота возросшим в 1,4 раза. При этом постоянные издержки в плановом периоде ожидаются равными 90 тыс. руб., валовая маржа (уровень валового дохода в товарообороте) — 0,2 и, следовательно, точка безубыточности составит 450 тыс. руб. $(90 : 0,2)$. Плановый объем продаж, как известно, должен быть обязательно выше точки безубыточности, иначе фирма не получит прибыли. Точка безубыточности и рассчитывается для обоснования планового объема продаж.

Расчет потребности в оборотном капитале по данному методу осуществляется по формуле

$$П_{о.к} = \frac{ОП_n}{(100 + R_{о.к}) / 100}, \quad (14)$$

где $П_{о.к}$ — потребность в оборотном капитале;
 $ОП_n$ — плановый объем продаж;
 $R_{о.к}$ — рентабельность оборотного капитала.

Если объем продаж планируется в сумме 600 тыс. руб., то потребность в оборотном капитале составит примерно 430 тыс. руб. $[600 : ((100 + 40) : 100)]$.

Применение этого метода позволяет оперативно рассчитать и ожидаемую величину прибыли, которая при наших исходных данных составит в плановом периоде 30 тыс. руб. $[600 \times 0,2 - 90]$; см. формулу (13).

Таким образом, прежде чем открыть свое дело, необходимо самым тщательным образом определить потребность в начальном капитале, и только после этого наступает время для воплощения собственной бизнес-идеи в жизнь. Уже с первых шагов в бизнесе нужно внимательно следить за фактическими финансовыми показателями предприятия и анализировать любые отклонения от планов.

Взаимодействие с коммерческим банком и бухгалтером-консультантом

После того как определена потребность в начальном капитале и составлены сметы статей (товарные запасы, заработная плата, аренда, коммунальные платежи, начисления на заработную плату, приобретение основных средств и т.д.), требующих финансирования, принимается решение об источниках денежных средств для бизнеса. Значительную долю финансирования для покрытия потребности в начальном капитале составляют собственные накопления предпринимателя. Недостающая сумма может быть получена в форме ссуды.

Основным и самым распространенным источником ссудного капитала являются коммерческие банки. Банки выдают кредиты, строго соблюдая следующие принципы: целевой характер кредитования (под конкретный проект), обеспеченность (гарантии возврата кредита со стороны кредитополучателя, если бизнес не состоится), срочность (на строго определенный срок), возвратность (обязательность возвращения кредита к концу установленного срока) и платность (стоимость кредита определяется процентными ставками за предоставленные денежные средства). Банк должен знать все о заемщике, включая и перспективы бизнеса, для чего требуются деньги, как и когда они будут возвращены.

При первой встрече владельца новой фирмы с менеджером банка, отвечающим за предоставление кредитных ресурсов, чаще всего можно услышать замечание, что банк обычно финансирует функционирующий или рентабельный бизнес, а это уменьшает шансы новой фирмы на получение ссуды. Чтобы получить в данной ситуации положительный ответ на просьбу о предоставлении кредита, необходимо уже на первой встрече с менеджером банка зарекомендовать себя человеком хорошо знающим свой будущий бизнес и способным квалифицированно им управлять. Для этого, во-первых, необходимо знать все тонкости своего бизнеса и быть готовым ответить на любой вопрос служащего банка. Во-вторых, со стороны заемщика должны быть и убедительные доказательства, что дела у фирмы пойдут. Этим доказательством может выступить хорошо подготовленный бизнес-план. В-третьих, важны и залоговые гарантии, которыми могут быть собственный вклад в бизнес, личное имущество владельца фирмы. Банковский служащий должен иметь полную ясность по всем этим вопросам, иначе кредит получить не удастся. Кроме того, ссудополучатель должен иметь и хорошую репутацию. Для начинающего предпринимателя достаточно к моменту обращения в банк не иметь плохой репутации: не иметь судимости, не привлекаться к суду за мошенничество или другие правонарушения и т.п.

Занимаясь подготовкой бизнес-плана, необходимо попытаться *максимально уменьшить потребность в заемных ресурсах*. Это будет дополнительным аргументом в подтверждение собственной подготовленности к будущей деятельности предпринимателя. Как можно уменьшить потребность в заемных ресурсах?

Какие действия следует предпринять для того, чтобы снизить сумму, которую нужно брать займы?

Во-первых, приобретение помещения. Что предпочесть: аренду или покупку? Аренда может существенно уменьшить начальные капитальные затраты, следовательно, и потребность в привлечении денежных средств со стороны. Однако выбор аренды снижает вероятность получения предприятием кредитов в будущем, так как только собственные капитальные активы могут быть предложены кредитором в качестве обеспечения под ссуду.

Во-вторых, получение оборудования и техники. Что лучше: прокат, аренда (лизинг) или покупка бывших в употреблении основных средств? При прокате и аренде эксплуатационные издержки могут быть выше, так как плата по этим договорам относится к издержкам бизнеса, но имеются и преимущества такого способа получения оборудования — не нужно будет брать ссуду и платить проценты.

В-третьих, приобретение товарных запасов, запасов сырья, материалов, комплектующих. Оценка среднего уровня складских запасов может быть завышенной. Необходимо применять такую тактику, чтобы поддерживать на складе наименьший ассортимент исходного сырья, материалов, товаров, но это не должно быть в ущерб объему производства и продажам. Здесь важным может быть планирование более частых поставок, а также получение запасов от поставщиков в кредит, т.е. с отсрочкой платежа, или получение товаров на консигнацию (оплата по факту продаж).

В-четвертых, планирование дебиторской задолженности. Уменьшение потребности в привлечении средств может быть достигнуто за счет увеличения продаж за наличный расчет, а также в результате сокращения срока кредита, который фирма собирается предоставлять потребителям готовой продукции, товаров и услуг.

В-пятых, минимизация издержек, связанных с функционированием фирмы. Всегда можно пересмотреть все издержки на предмет их возможного сокращения и тем самым уменьшения потребности в кредитных ресурсах. Часть из планируемых издержек можно распределить на более длительный период (например, расходы на рекламу, консультации, командировки, прокат и т.д.), а заработную плату можно выплачивать сдельно

(в зависимости, например, от продаж) и реже, если это позволяет действующее законодательство о труде.

Что необходимо знать начинающему предпринимателю о банковской системе?

1. Как нет одинаковых людей, так нет и одинаковых коммерческих банков. Вопросы предоставления ссуд решают люди, а они имеют свое представление о той или иной сфере бизнеса. Поэтому, если в одном банке предпринимателю откажут в получении финансовых фондов, то это не значит, что и в другом банке будет принято аналогичное решение. Достижение любых конкретных целей всегда требует настойчивости. Неудачи на первых порах не должны обескураживать человека, который желает посвятить себя занятию предпринимательской деятельностью. К ним нужно относиться спокойно, как к неизбежному злу. Главное — не терять надежду и не останавливать поиска того банка (а он непременно есть), который заинтересуется проектом и на определенных условиях предоставит кредит.

2. Банковские служащие — это не бухгалтеры и не предприниматели. Они не вкладывают деньги, а продают их, поэтому неохотно ввязываются в рискованные дела. Для банка всегда есть установленная фиксированная величина платы за деньги независимо от того, сколько получит предприниматель рискуя. Главное для банковского служащего — вовремя получить назад свои деньги и проценты за предоставленные финансовые ресурсы. Чаще всего управляющие банков никогда не вели собственного дела и испытывают страх от мысли, что этим они могут когда-либо заняться. Они не азартные игроки, для них главное не потерять деньги и доход банка. Банковские служащие всегда заинтересованы в том, чтобы дело у предпринимателя пошло успешно и он смог вовремя рассчитаться. Они всегда хорошо знают, где риск больше (от этого зависит и доход, и жизнеспособность банка). Менеджеры банка хорошие и честные консультанты, поэтому рекомендуется поддерживать с ними дружеские отношения: в трудную минуту у них всегда можно получить неоценимую поддержку, и не только деньгами, но и советом.

3. На встречу с банковскими служащими нельзя опаздывать. Просителю вообще не рекомендуется никогда опаздывать, так как в переговорном процессе он всегда является стороной, во многом зависимой от решения противоположной стороны.

4. Так как банкиры люди очень занятые и не рискованные, они хотят, чтобы им было изложено на бумаге достаточно краткое и убедительное описание нового проекта в виде бизнес-плана. Представляя бизнес-план, нужно знать, что банковские служащие, ответственные за предоставление кредитных ресурсов, являются людьми, у которых всегда есть сомнения по поводу будущего бизнеса, особенно если ссудополучателем выступает начинающий предприниматель. Поэтому, идя на встречу с банкиром, нужно хорошо знать свой бизнес-план и быть готовым объяснить каждую строчку из него. Прежде чем договариваться о встрече, предпринимателю нужно самому понять свое дело до конца. Он должен не только знать ту сферу, в которой собирается работать, но и иметь достаточное представление о бизнесе вообще, включая знание законодательных основ, менеджмента, финансов и т.д. Хорошее знание бизнес-плана и понимание предпринимателем концепции своего бизнеса — это и есть то, что должно помочь банкиру избавиться от сомнений. Начинаящие предприниматели должны всегда помнить, что беседа с банкиром — это беседа со специалистом, поэтому к встрече с ним нужно тщательно подготовиться.

Основная причина, по которой часто отказывают в получении ссуды для бизнеса, состоит в том, что бизнес-планы плохо обоснованы и еще хуже оформлены, а сами ссудозаемщики плохо знают их содержание и имеют слабое представление о своей будущей деятельности. Самое важное — помнить, что кредиторы рассматривают ссуду как способ инвестирования банка в бизнес ссудозаемщика. Естественно, они хотят знать, будет ли их инвестиция прибыльной и есть ли свидетельства того, что ссуда будет вовремя возвращена. Единственный способ убедить их в этом — это высокий профессиональный уровень подготовки и защиты своего бизнес-плана.

Что нужно для того, чтобы хорошо подготовиться к встрече с банкиром?

Во-первых, необходимо попытаться получить о банке и его служащих, занимающихся ссудами, как можно больше информации. Эта информация поможет более тщательно подготовиться к беседе. Следует решить, куда обратиться: в отделение, филиал или головной офис. Более низкие уровни имеют ограниченные права на предоставление займов, а в более крупных подразделе-

ниях больше специалистов по различным направлениям деятельности, поэтому с ними легче иметь дело. Прежде чем договариваться о встрече, необходимо все разузнать о структуре банка, полномочиях его отдельных подразделений и конкретно об управляющих, занимающихся вопросами выдачи ссуд.

Во-вторых, требуется четкое понимание концепции собственного бизнеса и точный расчет собственного вклада в дело, т.е. той суммы, которую ссудополучатель может потерять в случае неудачи.

В-третьих, необходимо определить наличие возможности погасить ссуду (прибыль должна быть больше суммы, выплачиваемой в виде процентов по ссуде) и предоставить гарантии возврата денег, если дело не пойдет.

В-четвертых, нужно уметь читать и анализировать предоставляемую финансовую информацию и быть готовым рассказать об опыте предпринимательской деятельности и взаимодействии с коммерческими банками, если таковой был.

В-пятых, следует подумать о том, чем можно вызвать доверие у банковского служащего при собеседовании. Это прежде всего относится к внешнему виду: скромность, аккуратность и консервативность в одежде всегда производят впечатление. При беседе необходимо вести себя уверенно и достойно, не избегая ответов на вопросы. Говорить необходимо убедительно, следя за своими движениями. У многих из нас есть раздражающие привычки, на которые мы не обращаем внимания, например, плюхаемся на стулья, слишком сильно наклоняемся вперед при беседе или смотрим куда угодно, но только не на человека, с которым разговариваем. При разговоре с банковским служащим необходимо быть искренним (кредиторов с опытом нелегко одурачить). Если вы уже были в бизнесе и понесли потери, то этого не следует скрывать — на отрицательном опыте учатся. Очень редко у кого все хорошо получается с первого раза.

Не менее важная проблема для начинающего предпринимателя состоит в поиске и налаживании взаимоотношений с бухгалтером-консультантом. Без хорошего бухгалтера не рекомендуется вообще начинать дело. Его поиск ведется, как правило, через друзей и хороших знакомых. Надежным источником информации в этом деле может являться банковский служащий, если у предпринимателя сложились с ним хорошие отношения.

Главное при поиске достойной кандидатуры не в том, сколько он будет стоить, а в том, сколько он поможет сэкономить, составив и рассчитав финансовую стратегию предприятия. Не менее важным требованием к квалификации бухгалтера-консультанта является хорошее знание им законодательных основ и практики бухгалтерского учета.

Бухгалтер — это не предприниматель. Проблемы возникают, если предприниматель выступает в роли бухгалтера, а бухгалтер — в роли предпринимателя. У бухгалтера свое, отличное от предпринимателя, представление о бизнесе. Если предприниматель — это человек риска, то бухгалтер, наоборот, значительное количество своего рабочего времени тратит на уменьшение и уход от риска посредством финансового контроля и планирования. Поэтому главным во взаимоотношениях предпринимателя и бухгалтера является понимание и уважение мнений друг друга. Только в этом случае сотрудничество будет продуктивным, а бизнес имеет значительный шанс на успех. Как свидетельствует практика, не всегда начинающие предприниматели могут наладить эффективное сотрудничество с бухгалтером.

Предприниматель работает на риск, а бухгалтер — на уменьшение риска. Если предприниматель легко расстается с деньгами для достижения своих целей (по другому он и не может, иначе не был бы предпринимателем), то у бухгалтера преобладает способность к сохранению денег и снижению расходов. Для него основной задачей является обеспечение положительной разницы между приходом и расходом денег. Нормальные взаимоотношения предпринимателя и бухгалтера основываются на взаимном уважении и терпении. Успех бизнеса во многом будет зависеть от уровня этих взаимоотношений, от того, насколько эффективно будет налажено их сотрудничество.

Управление финансовыми ресурсами предприятия

Финансовая бухгалтерия и ее роль в повышении эффективности бизнеса

Любые действия в бизнесе всегда направлены на достижение финансового эффекта. Финансовые дела предприятия являются основным индикатором всех его операций. Поэтому для успешного бизнеса необходим квалифицированный финансовый менеджмент.

Привлечение и эффективное использование финансовых ресурсов занимает в бизнесе ведущее место, а финансовый директор — одну из самых высоких ступеней в управленческой иерархии предприятия. Он отвечает за принятие важнейших решений в области финансовой политики как в стратегическом, так и в тактическом плане. Финансовый директор контролирует не только финансовые и бухгалтерские подразделения, но и коммерческую службу.

Финансовые и бухгалтерские подразделения составляют на предприятии единую службу финансовой бухгалтерии (встречается также термин *экзаунтинг* — от англ. *accounting*), ядром которой являются специалисты в области финансов: финансовые аналитики, бухгалтеры-финансисты, финансовые менеджеры.

Финансовая бухгалтерия — функциональная сфера бизнеса, которая занимается сбором, обработкой, классификацией, анализом и оформлением различных видов финансовой информации. Деятельность наших бухгалтерских подразделений до недавнего времени была связана в основном только с оформлением и учетом уже совершившихся операций и сделок, контролем за расходованием материальных и финансовых средств и составлением бухгалтерской отчетности. Финансовая же бухгалтерия не только занимается выполнением вышеперечисленных функций, но и осуществляет анализ и оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом рыночных процессов и тен-

лений деловой активности, разработку нормативной базы в области финансов, подготовку финансовых планов, контроль и управление финансовыми ресурсами.

Финансовая бухгалтерия олицетворяет собой *аналитический подход* к бухгалтерии. В условиях командно-административной системы управления специалисты такого уровня были не нужны, так как роль бухгалтерии сводилась только к единообразной счетоводческо-учетной работе. По мере реформирования экономики потребность в аналитической бухгалтерии возрастает. Эффективная деятельность предприятий в условиях конкуренции все в большей степени зависит от уровня профессионализма специалистов службы финансовой бухгалтерии, которые должны готовить и обрабатывать большие объемы финансовой информации, необходимой для принятия оперативных управленческих решений.

Значительная часть необходимой финансовой информации формируется в процессе анализа и оценки данных, содержащихся в бухгалтерских отчетах и документах первичного учета. Эта информация используется для диагностики финансового здоровья предприятия и определения тенденций его изменения. Кроме того, финансовая бухгалтерия занимается подготовкой большого количества информации, ориентированной на перспективу, обеспечивая тем самым процесс принятия и обоснования стратегических управленческих решений. Этот род занятий часто называют *управленческим учетом* (англ. *management accounting*) из-за его распространения на все дела предприятия, включая разработку управленческих решений в области собственно менеджмента.

Лучший и наиболее удобный способ ведения дел — это *финансовый (бухгалтерский) отчет*. Финансовые отчеты разрабатываются не только за прошлые годы, но и в виде проектов на будущее. Они представляют собой легко читаемые и понятные формы финансовых документов, в которых информация содержится в виде системы взаимосвязанных финансовых показателей и их относительных значений к итогу или нормативам.

При разработке и обосновании структуры и содержания плановых форм финансовой документации необходимо помнить об одном важном требовании: большой объем данных — это хаос, а не порядок, как думают некоторые руководители. Огромные массивы финансовой информации бессмысленны и беспо-

лезны, если они не обобщены в какой-либо системной форме в виде финансового отчета. Любой финансовый отчет базируется на данных за определенный период: месяц, квартал, год. Если финансовый отчет разрабатывается для внешнего изучения, то он должен строиться таким образом, чтобы заинтересовать тех, для кого он и готовится. Для этого в первую очередь концентрируют внимание на наиболее привлекательных сторонах финансовой деятельности предприятия и отбрасывают от негативных моментов. В финансовых документах, составленных для своего предприятия, особенно для его руководства, должна содержаться только объективная информация.

Следовательно, финансовая бухгалтерия в зависимости от потребностей отдельных пользователей формирует различные массивы финансово-экономической информации. Потребителей данной информации можно распределить на две основные группы: внешние и внутренние (рис. 3).

К *внешним потребителям информации* относятся государственные органы, финансово-кредитные учреждения, деловые партнеры, инвесторы, общественность. Информация для них оформляется в виде бухгалтерской отчетности, которая специально и подготавливается для каждого из внешних потребителей в соответствии

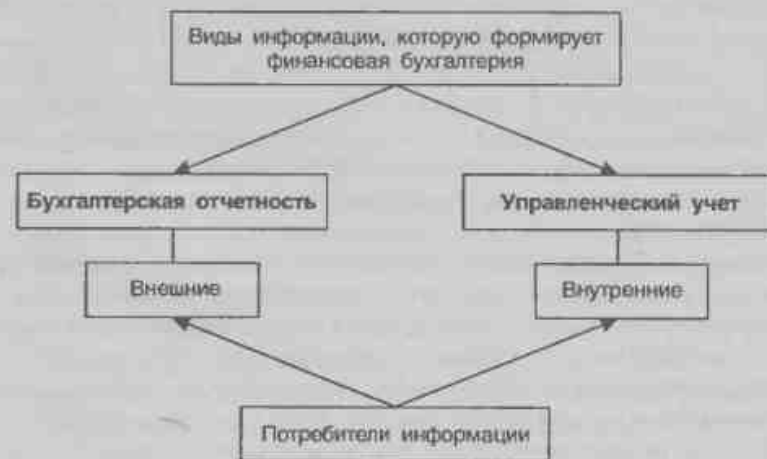


Рис. 3. Виды финансовой информации в зависимости от ее потребителей

с их запросами и требованиями законодательных и нормативных актов. Структура и содержание бухгалтерской отчетности в нашей стране определены законодательно и приспособлены в основном для внешних потребителей.

Внутренние потребители финансовой информации — это в первую очередь менеджеры предприятия, которым она необходима для принятия решений в процессе управления предпринимательской деятельностью. Подготовка и оформление данной информации осуществляется финансовой бухгалтерией в рамках системы управленческого учета.

Потребность в *управленческом учете* появляется в процессе рыночных преобразований. В экономической системе, где преобладают административные методы управления экономическими процессами и отсутствует нормальная конкурентная среда, руководители, как правило, не испытывают потребности в такой информационной системе, как управленческий учет. Они зачастую довольствуются лишь бухгалтерской отчетностью, в которой содержится только информация о результатах деятельности в прошлом. Бесспорно, эти данные важны, но они не содержат информацию, которая может быть непосредственно использована для планирования, принятия решений и контроля. Бухгалтерская отчетность не может служить надежным информационным источником для принятия оперативных решений и успешного ведения дел. Например, затраты за прошлый период не так важны, как информация об их динамике и о том, какими они будут при различных планах продаж. Менеджерам не столько важна информация о прошлом (хотя к ней они почему-то больше тяготеют), сколько информация, характеризующая текущее состояние дел: рост реализации, увеличение прибыли и доходов от капиталовложений.

Управленческий учет — это различные методы организации данных, применяемых для выполнения управленческих целей. Он обеспечивает менеджеров качественной информацией двумя различными путями. Первый предполагает увязку фактических показателей с плановыми, что позволяет вести действенный контроль за текущей деятельностью предприятия, а второй — оценку альтернативных вариантов развития бизнеса, что помогает менеджерам в принятии важнейших стратегических решений и планировании.

Свое внимание управленческий учет фокусирует прежде всего на будущем, на том, что необходимо сделать, чтобы повлиять на ход событий и улучшить результаты финансово-хозяйственной деятельности. Его основная задача состоит в том, чтобы обеспечить целевое управление бизнесом, которое и концентрирует внимание на требуемых результатах, а не на средствах, при помощи которых они могут быть получены. Управленческий учет должен давать ответ на вопрос, что делать, а не что сделано.

Важнейшая задача управленческого учета — информационное обеспечение процесса планирования и контроля за выполнением плановых заданий. В этой связи важным является знание динамики издержек по отдельным статьям и группам (переменные и постоянные) с учетом изменения объемов производства и продаж, а также наличие нормативов, составляющих основу для сравнения фактических и плановых показателей по отдельным продуктам, товарам, подразделениям и рынкам. Управленческий учет обеспечивает менеджеров количественной информацией для оценки альтернатив — различных вариантов развития в любой конкретный момент.

Система управленческого учета может принимать любые формы. Законодательных требований к его составу и содержанию нет. Он приспосабливается под потребности конкретных менеджеров. По мере развития системы управления меняется и управленческий учет. Создание и совершенствование системы управленческого учета базируется на тех же критериях, что и любой другой информационной системы. В первую очередь она должна быть полезной для достижения целей, достаточной, легко понятной и приспособленной для планирования, контроля и выработки решений.

Основным *источникам информации* для управленческого учета являются данные бухгалтерского учета, плановые показатели и данные из внешних источников, полученные в процессе изучения и оценки рынка.

Эффективность системы управленческого учета в значительной степени зависит от наличия и обоснованности необходимой *нормативной базы*, которая не только является основой для контроля и определения будущих ориентиров и задач, но и позволяет обосновать оптимальные соотношения между отдельными плановыми показателями, характеризующими раз-

личные стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Важное место в системе нормативов принадлежит нормативным затратам, которые являются целевым уровнем издержек и основой для их сравнения. Нормативы разрабатываются для каждого вида издержек и привязываются к единице продукции или к определенному объему продаж. Они должны составлять основу для сравнения с фактическими показателями, тем самым обеспечивая руководителей качественной информацией, необходимой для планирования, контроля и принятия решений. Система нормативных затрат включает различные их типы: а) базовые (не корректируются без изменения в технической базе или технических характеристик продукции и рассчитываются по базовому периоду как среднее арифметическое на единицу продукции); б) текущие (расходы для данного периода, полученные путем корректировки базовых); в) идеальные (определяются конечной целью — их практически невозможно достичь в течение краткосрочного периода); г) мотивирующие (дают возможность для повышения интенсификации деятельности); д) реальные ожидаемые (являются главными для целей контроля, принятия решений и оценки доходности).

Нормативная база управленческого учета должна включать и систему взаимосвязанных показателей, определяющих зону финансовой уязвимости предприятия. Это прежде всего сравнительные показатели, характеризующие оптимальные уровни рентабельности, ликвидности, платежеспособности, кредиторской и дебиторской задолженности, наличных денежных средств.

В рамках управленческого учета создается и *эффективная система контроля* за реализацией планов предприятия, отдельных подразделений и служб. Контроль осуществляется по отклонениям фактических данных от плановых и нормативов. В центре внимания системы контроля должно находиться не само отклонение, а причины, вызывающие его. Отклонение лишь свидетельствует о наличии проблемы.

Разрабатывая и внедряя систему управленческого учета, необходимо помнить, что эффективность ее функционирования будет зависеть от соблюдения ряда требований:

- не следует ориентироваться на слишком короткие сроки внедрения (минимальным сроком для этого считается три года);

- руководство разработкой и внедрением осуществляется только высшим руководством предприятия — ни в коем случае не допускается перекалывание руководства на помощников;
- в обязательном порядке часть полномочий высших руководителей по управлению различными направлениями деятельности должна быть передана низшим;
- самое широкое участие в разработке системы должны принимать подчиненные;
- управленческий акцент должен быть перенесен с краткосрочных задач на долгосрочные.

Опыт работы в области финансовой бухгалтерии в нашей стране только начинает накапливаться. Сегодня предприятия все больше нуждаются в объективной информации о состоянии финансовых и производственных процессов, в быстром и точном определении прибыльности текущих и будущих проектов, достоверной оценке эффективности отдельных операций и сделок, поиске и выборе новых путей развития бизнеса. Новые условия хозяйствования, развитие рыночных отношений требуют и новых подходов к бухгалтерскому учету, к информационному обеспечению планирования и управления предпринимательской деятельностью. Наибольшая ценность финансовой бухгалтерии в том, что она ориентирована на перспективу, охватывает большое количество аналитической информации, на основании которой руководители предприятия могут принимать стратегические решения с целью избежать в будущем серьезных организационных, маркетинговых и финансовых проблем.

Финансовая политика и финансовая структура предприятия

В предпринимательской деятельности финансовой политике уделяется самое серьезное внимание. Тот, кто уже сегодня сталкивается с вопросами финансирования своей деятельности, понимает важность овладения приемами и правилами эффективного управления финансовыми ресурсами, без чего шансы на успех весьма низки.

В процессе управления бизнесом почти каждый день приходится отвечать на следующие вопросы: какова потребность пред-

приятия или конкретного проекта в финансах? Сколько средств можно выделить из внутренних источников и сколько и где взять займы? Во что обойдется привлечение финансовых средств из внешних источников? Есть ли альтернативные варианты получения финансовых средств из внешних источников и какие проблемы могут возникнуть при их использовании? и т.д.

Активная роль финансов в предпринимательской деятельности, разнообразие форм финансирования бизнеса, тесная взаимосвязь всех аспектов бизнеса с финансовым фактором ставят вопросы финансовой политики предприятия на первое место в ряду других приоритетных направлений деятельности предприятия.

В процессе формирования *финансовой политики* решаются вопросы не только получения финансовых фондов, но и их эффективного использования и размещения. При ее разработке необходимо руководствоваться двумя основными целями:

- 1) достигнуть положительного соотношения между притоком и оттоком денег;
- 2) обеспечить эффективное вложение избыточных денежных средств для достижения устойчивого роста предприятия.

Фактическая реализация вышеназванных целей обеспечивается в пять этапов:

1. Помесячная оценка прихода средств из всех источников, включая внешние инвестиции.
2. Помесячная оценка расхода средств, включая текущие расходы и капиталовложения.
3. Сравнение итогов первого и второго этапов. Если расход средств превышает их приход, то необходимо искать способы для устранения дефицита путем либо сокращения расходов либо привлечения дополнительных источников финансирования. При положительной разнице между приходом и расходом денежных средств необходим поиск способов более эффективного использования свободных финансовых ресурсов.
4. Выбор целевых направлений капитальных вложений, которые обеспечивали бы устойчивый рост бизнеса и определение наиболее выгодного сочетания внешних и внутренних источников финансирования.
5. Внедрение системы контроля за движением денежных средств и системы измерения отдачи от капиталовложений.

Свое реальное воплощение финансовая политика получает при разработке финансового плана в процессе определения финансовой структуры предприятия (решаются вопросы получения финансовых средств) и управления оборотным капиталом и инвестициями (решаются вопросы эффективного использования и размещения финансовых средств).

Разработка *финансовой структуры* включает в себя:

- 1) определение потребностей предприятия в финансовых ресурсах;
- 2) выбор источников финансирования;
- 3) обеспечение практического получения финансовых средств из внешних источников с учетом их особенностей и принятых критериев.

Потребность в финансовых ресурсах — это сколько финансовых средств необходимо для благополучного функционирования предприятия либо для осуществления новых проектов. Она определяется исходя из текущих и долгосрочных целей бизнеса. Отдельно определяются потребности в финансах для текущих операций и инвестиций. Основными целями бизнеса могут выступать: сохранение существующего положения, выживание, рост объема продаж, рост прибыли, проникновение в другие сферы деятельности, участие во внешних проектах.

Расчет и конкретизация потребностей в финансовых ресурсах происходит в процессе разработки и обоснования финансового плана предприятия, когда определяются объемы финансовых фондов, в которых будет нуждаться бизнес для достижения поставленных целей. Более подробно этот вопрос рассматривается в параграфе «Методика разработки финансового плана предприятия».

В зависимости от сроков выделяются две основные группы финансовых операций: краткосрочные (до одного года) и долгосрочные (свыше одного года). Распределение финансовых операций по срокам имеет важное значение особенно для предприятия, получающего финансовые ресурсы из внешних источников, с точки зрения планирования возвращения долгов. Кроме того, в результате такого деления формируется оптимальная структура капитала предприятия. *Структура капитала* — это соотношение оборотного и основного капитала, а также их доля в итоговом балансе предприятия. Оптимальная структура капитала является

результатом планирования, а не какой-то застывшей нормативной величиной, которую необходимо выдерживать. Главное — поддерживать оптимальную структуру капитала, учитывая вид деятельности, безопасность бизнеса, состояние экономики, сохраняя на определенном уровне краткосрочные кредиты и вовремя размещая свободные деньги.

Структура капитала в значительной степени определяется принадлежностью предприятия к той или иной отрасли. В капитале торгового или посреднического предприятия большую долю занимает оборотный капитал. А в деятельности производственного предприятия основной капитал будет играть более важную роль, что отразится и на структуре капитала.

Если в структуре капитала ведущее положение занимает основной капитал, то особое внимание следует обращать на вопросы амортизации, ремонта, оплаты процентов по ипотечным кредитам, производственных расходов, страхования и т.д. По сравнению с основным капиталом оборотный требует меньше внимания. Здесь важно, чтобы средства из оборотного капитала не «замораживались» — они должны быть все время в движении. Оборотный капитал является носителем прибыли и непосредственно обеспечивает возмещение расходов и превращение их в быстроликвидные средства, которые могут быть использованы в наиболее выгодном направлении в зависимости от приоритетов предприятия и конъюнктуры рынка.

Профиль предприятия определяет рамки, за пределы которых структура капитала не должна выходить. Финансовая бухгалтерия должна следить за структурными пропорциями капитала, анализируя их динамику и взаимосвязь с другими показателями, так как от пропорций зависит мобильность финансового управления.

После определения потребности в финансовых ресурсах для текущих операций и инвестиций в основной капитал принимается решение о *выборе источников финансирования*. Для финансирования бизнеса могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники. К внутренним источникам финансирования относятся амортизационные отчисления, чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, а также средства, которые могут быть получены от продажи части активов. Из внутренних источников, как свидетельствует опыт развитых стран, предприятия получают примерно 70 % всех финансовых средств.

Немалая часть потребности в финансах для текущих деловых операций и долгосрочных капиталовложений удовлетворяется за счет внешних источников. К ним относят кредитное и акционерное финансирование, финансирование посредством лизинга, продажи долговых обязательств (факторинга) и продажи краткосрочных ценных бумаг предприятий.

Наиболее распространенным видом внешнего финансирования является *кредитное (заемное) финансирование*. Оно включает в себя любые обязательства предприятия платить фиксированные суммы или проценты за получение средств на определенный период. К кредитному финансированию относят:

- ссуды банков и других финансово-кредитных учреждений;
- коммерческий (торговый) кредит;
- финансирование посредством облигаций.

Основным источником ссудного капитала являются обеспеченные (ипотечные) и необеспеченные (условные) кредиты. К *ипотечным* относятся кредиты под залог оборудования, товаров, дебиторской задолженности и другой собственности предприятия-заемщика. Подобные кредиты предоставляются коммерческими банками, финансовыми компаниями и другими предприятиями, имеющими право заниматься финансово-кредитными операциями. Обычно сумма ипотечных кредитов ниже рыночной стоимости закладываемого оборудования или иных закладываемых активов предприятия.

Условные, или необеспеченные, кредиты не требуют обеспечения имуществом под залог и предоставляются кредиторами только в случае высокого кредитного рейтинга заемщика. Обычно проценты по условному кредиту несколько выше, чем по обеспеченному. Кроме того, в кредитном соглашении по такому кредиту оговариваются обязательные условия или гарантии между заемщиком и кредитором (например, проверка кредитором финансового состояния заемщика, поддержание на определенном уровне кредиторских обязательств и др.).

К необеспеченным кредитам относятся:

- ссуды, по которым в качестве гарантии на счете остается компенсационный остаток, который ссудозаемщик использовать не может, а процент за пользование кредитными ресурсами начисляется на всю сумму, указанную в кредитном договоре (она включает в себя и компенсационный остаток);

- кредитная линия, представляющая собой договор о максимальной сумме, которую готов ссудить кредитор на протяжении определенного периода, оставляя за собой право контроля за использованием этой суммы;
- ссуды под гарантии государства или различных фондов поддержки, в первую очередь малого бизнеса. Для получения такой ссуды необходимо доказать жизнеспособность собственной бизнес-идеи, для чего проводятся детальная экспертиза бизнес-плана и собеседование специалистов-экспертов с кандидатом на получение финансовых средств.

Значительная часть оборотного капитала финансируется с помощью различных форм **к о м м е р ч е с к о г о** (торгового) кредита. Коммерческий кредит не эквивалентен авансу в виде денежной суммы. Он представляет собой продажу товаров или услуг с фактической их оплатой в течение определенного срока после их поставки или предоставления. Такие формы кредита не требуют гарантии, поэтому важное значение здесь имеет тщательное изучение финансовых дел предприятий, желающих получить коммерческий кредит. При осуществлении сделок на основе коммерческого кредита обычно оговариваются условия такого кредитования: срок оплаты кредита и формы вознаграждения. Величина кредита конкретному заявителю определяется на основе степени кредитного риска заявителя. Если степень кредитного риска заявителя низкая, этот лимит может быть очень высоким. И наоборот, если степень риска высокая, максимально допустимые к выдаче суммы невелики.

Наиболее распространенной формой коммерческого кредита является открытый кредит. Открытый кредит — это выписывание счетов, по которым получатель кредита расплачивается в течение установленного срока. Он предоставляется надежным партнерам.

Для стимулирования досрочной оплаты покупки при предоставлении открытого коммерческого кредита используются различные виды поощрения или льгот. Например, если на счете, предъявленном к оплате, указано 1,5/10 нетто 30, то это означает, что получатель кредита может рассчитывать на полупроцентную скидку, если оплатит сделку в течение 10 дней, а если не хочет воспользоваться льготными условиями, то обязан оплатить счет в течение 30 дней. Финансирование бизнеса с помощью открытого коммерческого кредита часто называют кредитованием текущего счета.

Для менее надежных партнеров коммерческий кредит оформляется в виде простого векселя, т.е. письменного долгового обязательства, подписанного получателем коммерческого кредита. В векселе указывается срок оплаты и нередко процентная ставка, подлежащая выплате.

Внешнее финансирование при помощи выпуска долговых обязательств в виде **о б л и г а ц и й** относится к долгосрочному кредитному финансированию. Облигация является финансовым обязательством в виде ценной бумаги, дающей право ее владельцу получать фиксированный твердый доход, а также рассчитывать на периодическое ее погашение вплоть до выплаты всей стоимости облигации.

Финансирование с помощью облигаций является способом получения займов. Каждая облигация, проданная предприятием, является частью его общего долга. Заемщик, который получает средства с помощью облигаций, имеет определенные преимущества. Во-первых, обладатели облигаций имеют преимущество перед держателями других долгосрочных ценных бумаг при ликвидации предприятия. Во-вторых, облигации обеспечиваются имуществом и капиталом, поэтому по ним можно платить меньший процент. В-третьих, продажа облигаций не связана с получением контроля над предприятием, так как их обладатели не имеют права голоса. Обладатели облигаций — это кредиторы предприятия, а не его собственники. В-четвертых, процент по кредитным обязательствам может относиться к издержкам бизнеса.

Важной особенностью облигаций является то, что они могут легко продаваться и перепродаваться любому лицу. Из-за высоких расходов по выпуску и организации продажи облигаций их номинальная стоимость всегда высока.

В каждой облигации фиксируется срок долгового обязательства — время, в течение которого должна быть погашена полная стоимость облигации. Эти сроки могут быть от пяти до нескольких десятков лет.

К распространенному виду внешнего финансирования относится *акционерное финансирование*. Продажа акций является способом привлечения капиталов на долгосрочной основе. Средства, полученные от продажи акций, не являются заемными, поскольку покупатели акций становятся совладельцами предприятия. Акционер обладает правом на часть собственности предприятия пропорционально доле в уставном капитале купленных им акций.

Акция дает право ее владельцу на получение дохода (дивиденда) и формальное участие в управлении предприятием. Средства, полученные от продажи акций, составляют акционерный капитал предприятия.

Финансирование бизнеса с помощью акций имеет свои преимущества и недостатки. Важным преимуществом является то, что акционерный капитал не возвращается, т.е. отсутствует проблема, присущая заемному капиталу — обязанность в срок выплачивать заемные средства. Предприятие не обязано выплачивать дивиденды акционерам, если дела у него идут плохо. Правление (совет директоров) акционерного общества имеет право свободно распоряжаться полученными доходами. Например, если правление считает более целесообразным финансировать развитие предприятия, оно может вообще отказаться от выплаты дивидендов или уменьшить их по обычным акциям.

Акционерное финансирование имеет и свои недостатки. Во-первых, увеличение объема акционерного капитала ведет к росту числа владельцев предприятия и соответственно к потенциальной возможности потери контроля над ней со стороны учредителей или контролирующей группы. Во-вторых, выпуск акций может обернуться для предприятия большими издержками, так как приходится нести существенные расходы не только на уплату дивидендов за весь период существования предприятия, но и на подготовку и продажу акций. В-третьих, практика свидетельствует, что финансирование с помощью акций имеет свои пределы, которые определяются финансовым положением самого предприятия и условиями, сложившимися на финансовом рынке.

Распространенным видом долгосрочного финансирования бизнеса является *лизинг*. Использование лизинга в качестве внешнего источника финансирования имеет свои преимущества: не требуется «живых» денег на покупку оборудования и обеспечение лизингового договора; платежи по лизингу относятся к издержкам бизнеса; при банкротстве нет проблем с возвратом кредита и продажей имущества, полученного по лизингу.

Одним из видов краткосрочного финансирования может рассматриваться *факторинг*, который представляет собой продажу долговых обязательств факторинговой фирме до момента наступления платежей по ним. Продажа долговых обязательств осуществляется с дисконтом (скидкой). После заключения фак-

торингового договора должник ставится в известность, кому он должен платить, а продавец долгов получает деньги для текущего финансирования оборотного капитала. Этот вид финансирования является дорогостоящим и используется в случае, когда воспользоваться другими источниками финансовых средств не представляется возможным.

Достаточно распространенным видом краткосрочного финансирования в рыночных условиях является продажа краткосрочных ценных бумаг предприятий, прежде всего *коммерческих векселей*. Привлекательность данного вида финансирования состоит в том, что коммерческие векселя продаются при стабильной дисконтной ставке, а для их продажи не требуется залоговое обеспечение, обоснование в виде бизнес-плана и разрешение государства на эмиссию.

После построения приемлемой финансовой структуры предприятия и принятия решения об использовании для финансирования бизнеса внешних источников необходимо решить две основные задачи: 1) выбрать источники финансирования, наиболее приемлемые по всем условиям; 2) организовать практическое получение финансирования из этих источников.

Сложность этой проблемы — в наличии многих источников, из которых каждый имеет свои недостатки и выгоды. Поэтому задача финансовой службы состоит в том, чтобы найти такое сочетание источников финансирования, которое имело бы наименьшую цену, или, как ее часто называют, стоимость капитала предприятия.

Привлечение внешних источников при определенных условиях повышает потенциал предприятия в получении прибыли. За счет чужих денег наращивается собственный капитал предприятия в результате роста прибыли.

Выбирая источники внешнего финансирования, необходимо в первую очередь сравнивать размеры издержек при получении финансов из альтернативных источников. Главным здесь является уровень процентной ставки и сроки выплаты по долговым обязательствам, а также учитывают другие возможные условия, определяемые с потенциальными инвесторами и кредиторами. С этой целью обычно составляется временной график, в котором распределяют сроки погашения ссуд, оплаты процен-

тов (дивидендов) по всем альтернативным источникам получения финансов. По этому графику определяют оптимальные варианты получения финансовых ресурсов после сравнения всех условий выплаты по процентам и долгам.

Издержки, связанные с получением финансов из внешних источников, могут существенно зависеть от качества предприятия, степени риска проекта, использования услуг посредников. Инвесторы и кредиторы всегда несут два вида риска: первый связан с качеством предприятия, второй — со временем, на которое дают деньги. Надежные предприятия, имеющие высокую степень финансовой устойчивости, могут получить финансовые фонды из внешних источников по более низкой цене. Если предприятие занимается рискованными видами бизнеса и привлекает деньги на долгосрочный период, то ему придется платить более высокую цену за капитал, привлеченный со стороны.

Критериями выбора источников внешнего финансирования могут выступать вероятные ограничения поступления денег (этот критерий имеет особое значение, если финансовые ресурсы поступают из одного источника), риск перехода контроля за предприятием к внешним источникам финансирования, а также другие причины, которые могут повлиять на изменение поведения инвесторов и кредиторов.

Для большинства предпринимателей издержки при получении финансов и оптимальная периодичность выплат долгов являются основными финансовыми критериями. Разработанная однажды финансовая структура предприятия не является чем-то застывшим и неизменным. В случае нахождения финансовых ресурсов на более выгодных для предприятия условиях или в результате внутренних изменений потребности в финансах служба эккаунтинга обязана проявлять гибкость и оперативно перестраивать эту структуру с учетом новых обстоятельств.

Обеспечение практического получения финансовых фондов из внешних источников осуществляется в процессе переговоров с кредиторами, инвесторами или финансовыми посредниками. Главный вопрос, возникающий при практической организации финансирования из выбранных источников: где на более выгодных условиях можно получить финансовые средства?

При организации практического получения финансовых фондов необходимо неукоснительно выполнять ряд стандартных

требований. Во-первых, необходимо всегда иметь один основной источник, и в первую очередь — кредитного финансирования. Давние и стабильные отношения с солидной кредитной организацией могут дать выигрыш во времени и условиях, а также в получении привилегированных позиций при кредитовании на льготных условиях. Во-вторых, вести переговоры и строить деловые отношения следует с несколькими кредиторами. Это позволит выбрать наиболее выгодный источник, который может со временем стать основным, а также обеспечить стабильное поступление финансовых средств в течение всего планового периода. Никогда нельзя ориентироваться только на один источник, иначе возникает большая зависимость от состояния дел кредитора или инвестора. В-третьих, если предприятие нуждается в финансовых ресурсах, но о нем мало знают на финансовых рынках, то может оказаться, что ему будет выгоднее обратиться к услугам финансовых посредников (что явится дополнительной гарантией его финансовой устойчивости), а не непосредственно к кредиторам и инвесторам. Чаще всего потребность в этом возникает, когда предприятие стремится получить финансы в результате продажи ценных бумаг, используя публичное предложение, т.е. обращается ко всем потенциальным кредиторам и инвесторам.

Структура и содержание финансового плана предприятия

Успешная деятельность предприятия решающим образом зависит: 1) от понимания состояния дел в данный момент; 2) представления того уровня, который собираются достичь; 3) планирования перехода от одного состояния в другое. Все это эффективно решается в процессе внедрения и функционирования системы внутрифирменного планирования. Любому бизнесу требуется план еще до того, как владельцы вложат в него свои деньги. Отказываются от планирования те, кто пытается идти по пути наименьшего сопротивления. Но в данном случае результатом будет беспорядочная и неэффективная деятельность.

Планирование деятельности предприятия следует начинать с разработки *финансового плана*. Только наметив на перспективу

основные финансовые показатели и определив финансовые возможности предприятия, можно с большей степенью надежности рассчитать и обосновать изменения других показателей, установить их оптимальное соотношение и динамику.

В чем состоят преимущества финансового планирования?

1. Финансовый план оказывает на бизнес дисциплинирующее воздействие. Прежде всего он помогает определить финансовые расходы в конкретных количественных показателях и установить лимиты расходов по каждой статье.

2. Финансовый план позволяет оперативно определить наиболее эффективные направления развития бизнеса, а также вовремя отказаться от менее эффективных проектов и операций, что в конечном итоге помогает предприятию найти свое место на рынке. Большинство наиболее важных управленческих решений и принимается на основе информации, содержащейся в финансовом плане.

3. Ввиду того что на практике спрос предприятия на финансовые ресурсы нередко превышает прогнозируемые доходы, план помогает ему вовремя пересмотреть приоритеты в деловой активности и искать дополнительные внешние источники финансирования. Поэтому финансовый план выступает действенным инструментом получения финансовых фондов из внешних источников.

4. Финансовый план является основой для организации эффективной системы управления и контроля за бизнесом, он позволяет достаточно быстро приобрести менеджерский опыт. Сравнение реальных и запланированных финансовых показателей дает возможность своевременно и оперативно принимать ответственные управленческие решения. Поскольку планирование имеет исключительно важное значение для финансовой деятельности предприятия, размещение финансовых фондов контролируется высшим эшелонном власти предприятия. Отдельные подразделения не могут превышать определенные планом лимиты без утверждения высшего руководства предприятия. Для этого оно и должно осуществлять контроль финансовых потоков и в первую очередь расходов. В связи с этим можно утверждать, что с помощью финансового плана усиливается внутрифирменный контроль над производственными и маркетинговыми процессами.

Многие руководители предприятий почему-то игнорируют этот важнейший аспект своей деятельности и, как правило, делегируют эти полномочия своим подчиненным, объясняя такое положение сложностью финансовых проблем и недостаточным пониманием их. Эта позиция ошибочна. Конечно, делегировать полномочия необходимо, но нельзя самоустраняться от контроля за денежными потоками. Именно в движении этих потоков концентрируется видимый результат предпринимательской деятельности и скрыты те эффективные возможности, поиск которых и должен вести руководитель-профессионал. Он должен иметь полное представление о финансовой ситуации для принятия всех типов решений. В этом случае он не будет задаваться вопросом: почему же прибыль есть, а денег нет.

5. Финансовый план выступает важным средством повышения ответственности подчиненных. Он дает возможность определить конкретные задачи для отдельных подразделений и служащих, а также довольно точно измерять результаты их деятельности. Любой работник, ориентируясь на плановые рамки, может точно определить свои конкретные производственные задания и правильно распределить ресурсы.

Повышение эффективности бизнеса напрямую связано с созданием и функционированием целостной системы управления финансовыми ресурсами. Создание такой системы начинается с разработки и обоснования перечня основных показателей, которые представляются в виде проектов финансовых отчетов на определенный плановый период. Финансовый план разрабатывается поквартально, как минимум, на два года вперед. Он не может ограничиваться только разработкой отдельных, иногда недостаточно увязанных между собой, финансовых оценок и параметров, а обязан базироваться на системе взаимосвязанных финансовых показателей. Он должен содержать небольшое количество важнейших сопоставимых показателей, в комплексе отражающих основные результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, размещение капитала и источников его образования, а также потоки денежных средств. В этой связи в состав финансового плана рекомендуется включать три основных документа: проект отчета о доходах, проект отчетного баланса и проект баланса движения денежных средств.

Проект отчета о доходах оценивает уровень прибыльности бизнеса, возможности его выживания и развития. Достаточно широко он используется при подготовке и принятии решений в области управления бизнесом. Данные отчета являются главным критерием деловой активности предприятия. Поэтому проекты отчета о доходах рекомендуются составлять по отдельным направлениям и видам бизнеса. Это необходимо для сравнения эффективности различных направлений деятельности предприятия.

Проектируемый отчет о доходах — это основной плановый финансовый документ, отражающий результаты будущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за определенный период и на конкретную дату. Условно его можно разделить на пять основных разделов. В первом разделе содержатся данные об объемах продаж в планируемом периоде. Во втором разделе «Стоимость проданных товаров» фиксируются затраты на производство продукции (производственные предприятия) или на приобретение товаров (торговые предприятия), т.е. переменные издержки. Стоимость проданных товаров рассматривается по-разному для производства и торговли. Производственные предприятия стоимость проданных товаров рассчитывают по показателям произведенной продукции и изменения товарно-материальных запасов готовой продукции на складе, а торговля — по показателям стоимости закупок товаров и изменения товарных запасов. Третий раздел представлен показателем валовой прибыли (валового дохода), который может быть представлен как разница между объемом продаж и стоимостью проданных товаров. В четвертом разделе приводятся эксплуатационные (постоянные) издержки (в торговле — издержки обращения). Они обеспечивают нормальное функционирование предприятия и включают в себя административные расходы и маркетинговые (торговые) издержки. Пятый раздел посвящен чистым доходам предприятия, которые представлены двумя основными показателями: балансовой и чистой прибылью.

Проектируемый отчетный баланс является суммарным сведением финансовых операций предприятия за конкретный плановый период. Он представляет собой документ, характеризующий состав и размещение капитала предприятия и его источников.

В проекте отчетного баланса суммируются все статьи текущих (оборотный капитал) и капитальных (основной капитал) ак-

тивов: денежные средства и их заменители, дебиторские счета, товарные (складские) запасы, здания, сооружения, оборудование. Эти активные статьи баланса финансируются за счет собственных средств предприятия, коммерческого кредита, краткосрочных банковских ссуд и долгосрочных займов. Предприятие обязано определить на планируемый период все активные статьи, а также денежные средства, необходимые для обеспечения этих статей.

Разработка отчетного баланса на плановый период позволяет спроектировать и обеспечить финансовое здоровье и стабильность предприятия в будущем. Предприятие, в планируемом отчете о доходах которого отражен достаточно высокий уровень прибыли, может, тем не менее, испытывать определенные трудности, связанные с увеличением риска банкротства, если текущие активы не увязаны должным образом с текущими обязательствами, а долгосрочные и краткосрочные обязательства по отношению к собственному капиталу превышают допустимые пределы. Опасным сигналом считается чрезмерное накапливание запасов и дебиторской задолженности. Дело в том, что большие запасы не могут быть быстро распроданы и превращены в денежные средства, а клиенты и покупатели не всегда вовремя или иногда вообще не оплачивают все сделанные ими в кредит покупки. Планируемый отчетный баланс также дает возможность принимать в процессе текущей деятельности адекватные управленческие решения не только в области финансов, но и по другим сферам бизнеса. Перед руководством часто встают вопросы, которые для своего решения требуют не умозрительных рассуждений, а конкретного анализа цифр.

Капитальные активы возвращаются частями в течение длительного периода, и для полного их возмещения требуется большое количество операционных оборотов. По каждому элементу, составляющему основной капитал, период возврата будет различен в зависимости от нормативного срока его использования.

Текущие активы возвращаются через один операционный оборот, сразу после продажи товаров, т.е. полностью включают в цену. Так как текущие активы считаются более важной и наиболее ликвидной составляющей капитала, то их рейтинг по сравнению с капитальными активами выше, а значит, в отчетном балансе они должны записываться раньше основного капитала.

Источником формирования активов выступают финансовые обязательства (долгосрочные и краткосрочные) и собственный

капитал предприятия. В связи с тем что для поддержания высокой репутации бизнес должен оплачивать долги в первоочередном порядке, в странах с рыночной экономикой обязательства предприятия принято записывать в отчетном балансе раньше собственного капитала. Разницу между текущими активами и текущими обязательствами составляет собственный оборотный капитал. Если от собственного оборотного капитала за данный период отнять собственный оборотный капитал за предыдущий период, то определим чистый оборотный капитал, который свидетельствует об изменении финансового положения предприятия. Причины этих изменений объясняет движение денежных средств. Чистый оборотный капитал используется для приобретения основных фондов, выплаты дивидендов, погашения долговых обязательств, пополнения запасов сырья, материалов, товаров.

Проектируемый баланс движения денежных средств суммирует денежные поступления и денежные расходы по трем важнейшим направлениям: основные операции, инвестирование, финансирование. Он дает представление о степени ликвидности предприятия — способности в срок оплатить свои текущие обязательства. Состояние денежной наличности является одним из лучших показателей финансового благополучия.

Баланс движения денежных средств может разрабатываться в зависимости от типа бизнеса и видов денежных поступлений и выплат в двух вариантах: 1) на конец периода (года, квартала, месяца и т.п.); 2) в разбивке по конкретным периодам и датам поступления и выплат денежных средств.

С помощью проектируемого баланса, разработанного на конец периода, определяются суммарные показатели поступления денежных средств из основных внутренних и внешних источников в течение всего планового периода, а также лимиты расходов по важнейшим направлениям и в первую очередь на погашение долгов и инвестиции. На основе проекта баланса движения денежных средств по конкретным периодам и датам разрабатываются бюджетные сметы — планы работы предприятия, содержащие финансовые ориентиры по отдельным статьям и подразделениям. Основная смета намечает уровни доходов и расходов для предприятия в целом. Специализированные сметы содержат определенные финансовые нормативы расходов в привязке к поступлению денег. С помощью бюджетных смет осуществляется контроль за текущей деятельностью предприятия. Фактические денежные потоки должны

соответствовать планируемым показателям, содержащимся в проекте баланса движения денежных средств.

Подготовка проекта баланса движения денежных средств имеет важное значение, поскольку проектируемый отчет о доходах с казался бы хорошими видами на прибыль еще не гарантирует стабильной платежеспособности, в частности наличия достаточного количества денежных средств для своевременных выплат по краткосрочным обязательствам и текущих платежей по долгосрочным кредитам в течение всего планового периода. Более того, показатели чистой прибыли в отчете о доходах не свидетельствуют о росте денежного баланса предприятия, так как прямой связи между этими статьями нет. Когда предприятие начинает новые или расширяет старые операции, то это нередко вызывает напряженность в денежных поступлениях, что, в свою очередь, может привести к развалу бизнеса. Эта напряженность может происходить из-за того, что кассовые выплаты по таким статьям, как запасы и зарплата, растут быстрее поступлений от продаж. Следует помнить, что высокоприбыльным, растущим предприятиям всегда не хватает денежных средств. Чем крупнее предприятие, тем больше оно должно тратить, чтобы оставаться прибыльным.

С помощью баланса движения денежных средств достигается увязка выплат с поступлением денег и тем самым обеспечивается стабильность бизнеса и гарантируется платежеспособность. У предприятия всегда должно быть достаточно средств для своевременных выплат по всем своим обязательствам в течение всего планового периода. Многие предприятия, особенно малые, терпят неудачу, поскольку не умеют правильно спланировать денежные потоки и как следствие — обеспечить необходимые ежедневные кассовые и платежные операции.

Составление проекта баланса движения денежных средств помогает также определить периоды, когда бизнес может столкнуться с чрезвычайным дефицитом денег или их избытком, чтобы заранее, еще на стадии планирования, принять корректирующие меры. Предвидя денежный дефицит, предприятие может спокойно оценить ситуацию и выбрать пути решения проблемы. Если же плановые расчеты свидетельствуют о том, что в определенные периоды предвидится избыток денежных средств, то это дает предприятию возможность и время организовать наиболее оптимальное вложение избыточных средств, т.е. рационально управлять своими свободными финансовыми ресурсами.

Планирование и анализ денежных потоков является достаточно сложным и детализированным делом. Однако эта работа в дальнейшем окупается с лихвой, так как позволяет заблаговременно получить предупреждение о возможных проблемах с наличностью и успеть еще в процессе плановых расчетов принять самые эффективные меры по обеспечению сбалансированности основных потоков денежных средств. Для получения недостающих денежных средств могут быть запланированы дополнительные займы или использованы внутренние резервы, если они имеются или создаются.

Проектируемый баланс движения денежных средств позволяет своевременно принять решения о сроках и величине займов, снижении издержек по отдельным статьям, сокращении или расширении размеров текущих активов и текущих обязательств, инвестициях, продаже части основных фондов, а также установить наиболее благоприятные сроки возврата долгов по различным направлениям, обеспечить более эффективное использование денег и уменьшить потребность в них, предвидеть периоды дефицита и накопления избыточных денег, разработать нормативные показатели денежных средств, которые должны быть всегда на расчетном счете и в кассе предприятия.

Методика разработки финансового плана предприятия

Технология разработки финансового плана предприятия включает информационное и методическое обеспечение, а также последовательность расчетов всей системы финансовых показателей. Подготовка *исходных данных* для расчета финансового плана относится к самым важным и ответственным направлениям деятельности финансовой службы предприятия. Эта работа осуществляется в рамках управленческого учета и включает группировку, анализ и оценку важнейших финансовых показателей за отчетный период, а также определение и исследование тенденций их изменения в прошлом и поиск благоприятных направлений их развития в плановом периоде.

Исследование тенденций включает в себя также анализ рыночных процессов и конкурентной среды, что позволяет полу-

чить ответы на вопросы: на каком участке цикла находится экономика, отрасль, собственное предприятие? Что необходимо предпринять, если настанут трудные времена, чтобы выглядеть лучше конкурентов или их превзойти? Когда следует ожидать наступления трудных времен и обострения конкурентной борьбы? В процессе этой деятельности выявляются зарождающиеся негативные процессы и явления и определяются имеющиеся потенциальные возможности для повышения эффективности бизнеса в будущем. Полученные на этом этапе аналитические данные и материалы позволяют рассчитать и обосновать возможные изменения в рассматриваемой перспективе показателей, характеризующих деловую активность предприятия.

Одной из важных составляющих информационного обеспечения финансового планирования выступает наличие нормативной базы расчетов, т.е. системы показателей, которые определяют целевые ориентиры и желаемое состояние предприятия в будущем. При их разработке учитываются результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в прошлом и в первую очередь за те периоды, когда были достигнуты лучшие показатели финансового состояния. В процессе обоснования уровней нормативных показателей рекомендуется принимать во внимание соответствующие данные по аналогичным действующим предприятиям (если есть возможность получить такую информацию) и отрасли в целом. Для вновь создаваемых предприятий все расчеты ведутся на основании анализа и оценки информации, полученной из внешних источников: данные исследования рынка, статистические показатели по аналогичным предприятиям, прогнозные оценки развития деловой активности по отрасли и экономике в целом. Исследование рынка в свою очередь включает в себя анализ емкости рынка (сколько могут купить за период), оценку потенциальных продаж, т.е. той доли, которую предприятие собирается захватить, прогноз объемов продаж на основе информации о конкурентах, качестве товаров, ценах, условиях продаж. Определенную информацию, включая перечень имеющихся источников, можно получить через предпринимательские ассоциации.

Для описания технологии разработки финансового плана создадим условное торговое предприятие «Фирменная торговля». В качестве примера рассчитаем финансовый план торгового пред-

приятия «Фирменная торговля» на 1-й и 2-й кварталы планового периода.

Исходные данные, необходимые для разработки финансового плана вновь созданного предприятия «Фирменная торговля»:

- начальный капитал, необходимый для открытия бизнеса, — 39 000 тыс.* руб.;
- уставный капитал (собственный вклад учредителей в бизнес) — 24 000 руб.;
- заемный капитал — 15 000 руб., в том числе на финансирование основного капитала — 8000 руб. и оборотного — 7000 руб.;
- основной капитал — 28 000 руб., в том числе финансируется за счет уставного капитала — 20 000 руб.;
- оборотный капитал — 11 000 руб., в том числе финансируется за счет уставного капитала — 4000 руб.;
- средняя квартальная норма амортизации основного капитала — 2,5 %;
- начальные товарные запасы — 9000 руб., в том числе НДС — 1500 руб.;
- прогноз арендных и коммунальных платежей — 308 руб., в том числе на 1-й квартал — 106 руб. и на 2-й квартал — 202 руб.

Для нормального начала бизнеса предприятие «Фирменная торговля» должно получить два кредита в финансово-кредитном учреждении. Свои предложения предприятие готовит в виде описания основных положений будущих кредитных договоров:

а) основные положения кредитного договора № 1 (финансирование основного капитала):

- сумма кредита — 8000 руб.;
- срок кредита — 1 год;
- годовая банковская ставка — 14 %;
- возврат кредита осуществляется поквартально в последний день квартала: в 1-м квартале — нет, во 2-м квартале —

* Далее в тексте слово «тыс.» опущено для простоты восприятия числовых данных. В таблицах указания на тысячи рублей сохранены, поскольку, вынесенные в заголовок или боковик, не затрудняют восприятие и вместе с тем напоминают, что речь идет о тысячах.

2000 руб., в 3-м квартале — 3000 руб. и в 4-м квартале — 3000 руб.;

- оплата банковских процентов* производится поквартально в последний день квартала: в 1-м квартале — 280 руб. ($8000 \times 14 : 100 : 4$), во 2-м квартале — 280 руб. ($8000 \times 14 : 100 : 4$), в 3-м квартале — 210 руб. ($6000 \times 14 : 100 : 4$) и в 4-м квартале — 105 руб. ($3000 \times 14 : 100 : 4$);

б) основные положения кредитного договора № 2 (финансирование оборотного капитала):

- сумма кредита — 7000 руб.;
- срок кредита — 6 месяцев;
- годовая банковская ставка — 10 %;
- возврат кредита осуществляется поквартально в последний день квартала: в 1-м квартале — 3000 руб. и во 2-м — 4000 руб.;
- оплата банковских процентов* производится поквартально в последний день квартала: в 1-м квартале — 175 руб. ($7000 \times 10 : 100 : 4$) и во 2-м квартале — 100 рублей ($4000 \times 10 : 100 : 4$).

Нормативы, необходимые для разработки финансового плана торгового предприятия, представлены в табл. 5.

Таблица 5

Нормативные уровни финансовых показателей на плановый период

Наименование показателей	Квартал	
	1-й	2-й
1. Нормативный уровень валового дохода, в % к объему продаж	20	19,5
2. Норматив оплаты труда, в % к объему продаж	4,3	4,2
3. Норматив расходов на маркетинг (рекламу), в % к валовому доходу	1,37	2,0

* Расчеты банковского процента производятся по формуле

$$B = S_n \times V : 100 : 4,$$

где B — процент банку за пользование кредитом; S_n — сумма займа на начало квартала; V — банковская ставка.

Окончание табл. 5

Наименование показателей	Квартал	
	1-й	2-й
4. Норматив прочих издержек, в % к валовому доходу	23,6	23,0
5. Норматив денежных средств, в % к сумме издержек обращения, налогов, сборов и отчислений	36,96	34,83
6. Норматив оборачиваемости товарных запасов, дней	20	16
7. Нормативный уровень дебиторской задолженности, в % к объему продаж	3,0	3,2
8. Нормативный уровень кредиторской задолженности поставщикам, в % к объему закупок	12,542	12,397

Расчеты финансового плана предприятия включают в себя разработку проектов отчета о доходах, баланса движения денежных средств и отчетного баланса.

1. Планирование финансовых ресурсов предприятия начинается с подготовки проекта отчета о доходах (см. табл. 7). Расчеты осуществляются в следующей последовательности.

1.1. Оценка финансовых поступлений от всех продаж в течение планового периода. Допустим, на основании результатов анализа рыночных условий и отчетных данных по аналогичным действующим предприятиям мы можем принять решение о том, что планируемый объем продаж по торговому предприятию «Фирменная торговля» составит: в 1-м квартале — 59 400 руб., в т.ч. выходной НДС — 9900 руб., и во 2-м квартале — 75 000 руб., в т.ч. выходной НДС — 12 500 руб. (здесь и далее ставка НДС равна 20 %). При расчетах плановых показателей продаж предполагалось, что начиная с первого месяца работы предприятия объем продаж нарастает постепенно из месяца в месяц и к концу 2-го квартала составит 134 400 руб. (59 400 + 75 000). Среднемесячный объем продаж с НДС в 1-м квартале равен 19 800 руб. и во 2-м — 25 000 руб. Планируемые объемы продаж по месяцам представлены в табл. 6.

Таблица 6

Оценка объемов реализации предприятия «Фирменная торговля», тыс. руб.

Период	Объем продаж		Выходной НДС
	с НДС	без НДС	
Январь	16 800	14 000	2 800
Февраль	19 800	16 500	3 300
Март	22 800	19 000	3 800
Итого за 1-й квартал	59 400	49 500	9 900
Апрель	22 800	19 000	3 800
Май	25 200	21 000	4 200
Июнь	27 000	22 500	4 500
Итого за 2-й квартал	75 000	62 500	12 500
Всего за полугодие	134 400	112 000	22 400

1.2. Расчет валового дохода. Производится по формуле

$$D = \frac{ОП \times Н}{100}, \quad (15)$$

где D — валовой доход;

ОП — объем продаж без НДС;

H — нормативный уровень валового дохода.

Следовательно, валовой доход равен: в 1-м квартале — 9900 руб. ($49\,500 \times 20 : 100$) и во 2-м квартале — 12 188 руб. ($62\,500 \times 19,5 : 100$).

1.3. Расчет показателей, входящих в раздел «Стоимость проданных товаров (товарооборот по оптовым ценам)»:

- Стоимость проданных товаров без НДС определяется как разница между показателями «объем продаж без НДС» и «валовой доход»: в 1-м квартале — 39 600 руб. ($49\,500 - 9900$) и во 2-м квартале — 50 312 руб. ($62\,500 - 12\,188$).
- Стоимость проданных товаров с НДС: в 1-м квартале — 47 520 руб. ($39\,600 \times 1,2$) и во 2-м квартале — 60 374 руб. ($50\,312 \times 1,2$).
- Входной НДС определяется как разница между показателями стоимости проданных товаров с НДС и без НДС: 1-й

квартал — 7920 тыс. руб. (47 520 – 39 600) и 2-й квартал — 10 062 тыс. руб. (60 374 – 50 312).

- Товарные запасы на конец периода определяются следующим образом. Вначале рассчитывается среднедневная продажа товаров на плановый период по формуле

$$ПС = \frac{СПТ}{РД}, \quad (16)$$

где ПС — среднедневная продажа;

СПТ — стоимость проданных товаров с НДС;

РД — количество рабочих дней в плановом периоде.

Следовательно, среднедневная продажа в 1-м квартале будет равна 609 рублей (47 520 : 78) и во 2-м квартале — 774 руб. (60 374 : 78). И далее, определяются товарные запасы на конец планового периода умножением среднедневной продажи на норматив оборачиваемости в днях. Товарные запасы на конец периода составят: в 1-м квартале 12 180 руб. (609 × 20) и во 2-м квартале — 12 384 руб. (774 × 16).

- Товарные запасы на начало периода: для 1-го квартала — это начальные товарные запасы, которые, согласно исходным условиям, равны 9000 руб., и для 2-го квартала — это товарные запасы на конец первого квартала, которые составляют сумму, равную 12 180 руб.
- Объемы закупок товаров в плановом периоде определяются по формуле

$$З = СПТ - ТЗ_{\text{н}} + ТЗ_{\text{к}}, \quad (17)$$

где З — закуплено товаров;

$ТЗ_{\text{н}}$ — товарные запасы на начало периода;

$ТЗ_{\text{к}}$ — товарные запасы на конец периода.

Для обеспечения запланированных объемов продаж необходимо в 1-м квартале закупить товаров на сумму 50 700 руб. (47 520 – 9000 + 12 180) и во 2-м — на сумму 60 578 руб. (60 374 – 12 180 + 12 384).

- Уплаченный НДС определяется как разница между выходным НДС и входным НДС: в 1-м квартале — 1980 руб. (9900 – 7920) и во 2-м квартале — 2438 руб. (12 500 – 10 062).

1.4. Расчет показателей, составляющих раздел «Издержки обращения». Для оценки расходных статей используются нормативные показатели и финансовые расчеты, которые осуществляются финансовой службой или владельцем предприятия.

- Расходы на маркетинг (рекламу) определяются умножением валового дохода на норматив расходов на маркетинг (рекламу). В 1-м квартале расходы на рекламу составят 136 руб. (9900 × 1,37 : 100) и во 2-м квартале — 244 руб. (12 188 × 2,0 : 100).
- Амортизационные отчисления рассчитываются умножением первоначальной стоимости основного капитала на начало планового периода на среднюю норму амортизации. В 1-м квартале амортизационные отчисления равны 700 руб. (28 000 × 2,5 : 100) и во 2-м квартале — 714 руб. (28 533 × 2,5 : 100).
- Аренда и коммунальные платежи определяются как сумма квартальной арендной платы (согласно арендному договору) и прогнозируемых расходов на коммунальные услуги (телефон, электричество, отопление и т.п.) В соответствии с исходными данными эта статья составит 106 руб. в 1-м квартале и 202 руб. во 2-м квартале.
- В связи с тем что к издержкам бизнеса относятся только проценты по краткосрочным кредитам, статья «Банковский процент» заполняется в соответствии с кредитным договором № 2. Согласно данному договору, предприятие планирует выплатить финансово-кредитному учреждению за пользование кредитными ресурсами в 1-м квартале 175 руб. и во 2-м квартале — 100 руб.
- Оплата труда рассчитывается по нормативу к планируемому объему продаж. Фонд оплаты труда в соответствии с установленными нормативами и планируемыми объемами продаж в 1-м квартале должен составить 2129 руб. (49 500 × 4,3 : 100) и во 2-м квартале — 2625 руб. (62 500 × 4,2 : 100).
- Отчисления на социальные нужды включают в себя отчисления на социальное страхование (35 % от фонда оплаты труда) и фонд занятости (1 % от фонда оплаты труда).

В 1-м квартале отчисления на социальные нужды планируются в сумме 766 руб. $(2129 \times 36 : 100)$ и 2-м квартале — 945 руб. $(2625 \times 36 : 100)$.

1.5. Расчет налогов и сборов, уплачиваемых из валового дохода. В нашем примере мы ограничимся только плановыми расчетами чрезвычайного налога и целевого сбора (в действительности количество уплачиваемых налогов и сборов и их ставки в соответствии с действующим законодательством могут быть иными):

- чрезвычайный налог (4 % от фонда оплаты труда). В 1-м квартале чрезвычайный налог составит 85 руб. $(2129 \times 4 : 100)$ и во 2-м квартале — 105 руб. $(2625 \times 4 : 100)$;
- целевой сбор (4 % от суммы валового дохода), который включает отчисления в фонды поддержки сельхозпроизводителей и науки (1,5 %), стабилизации сельского хозяйства (1 %), жилищного строительства (1 %) и создания детских дошкольных учреждений (0,5 %). В 1-м квартале целевой сбор составит 396 руб. $(9900 \times 4 : 100)$ и во 2-м квартале — 488 руб. $(12\,188 \times 4 : 100)$.

Сумма издержек обращения, налогов и сборов составляет постоянные издержки торгового предприятия «Фирменная торговля».

1.6. Расчет показателей, входящих в раздел «Прибыль», производится в следующей последовательности.

- Балансовая прибыль (прибыль до налога) определяется как разница между валовым доходом и суммой издержек обращения, налогов и сборов. В 1-м квартале балансовая прибыль составит 3071 руб. $(9900 - 6829)$ и во 2-м квартале — 3962 руб. $(12\,188 - 8226)$.
- Налог на недвижимость рассчитывается поквартально умножением ставки налога на остаточную стоимость основного капитала на конец периода. Годовая ставка налога равна 1 %. Расчет осуществляется по данным проекта отчетного баланса. Налог на недвижимость в 1-м квартале равен стоимости основного капитала на конец квартала (без учета инвестиций данного периода), умноженной на квартальную ставку налога (0,25 %): $(27\,833 - 533) \times 0,25 : 100 = 68$ руб. Налог на недвижимость во 2-м квартале определяется как

разница между произведением стоимости основного капитала на конец квартала и полугодовой ставки налога (0,5 %) и налогом на недвижимость, уплаченным в 1-м квартале: $27\,116 \times 0,5 : 100 - 68 = 68$ руб.

- Налог на прибыль определяется умножением разницы между балансовой прибылью и налогом на недвижимость на ставку налога на прибыль. В 1-м квартале налог на прибыль равен 751 руб.: $(3071 - 68) \times 25 : 100$. Во 2-м квартале налог на прибыль планируется в сумме 974 руб.: $(3962 - 68) \times 25 : 100$.
- Чистая прибыль в нашем примере определяется как разница между балансовой прибылью и суммой налогов на недвижимость и прибыль (на практике для предприятия могут быть установлены различные налоговые льготы): в 1-м квартале она равна 2252 руб. $(3071 - 819)$ и во 2-м квартале — 2920 руб. $(3962 - 1042)$.
- Нераспределенная прибыль текущего периода в нашем примере меньше чистой прибыли на величину соответствующего банковского процента по кредитному договору № 1, который предполагается оформить для финансирования основного капитала: в 1-м квартале нераспределенная прибыль составит 1972 руб. $(2252 - 280)$ и во 2-м квартале — 2640 руб. $(2920 - 280)$ (табл. 7).

2. Проектируемый баланс движения денежных средств (см. табл. 8) разрабатывается после подготовки отчета о доходах. Для его разработки используется упрощенный, но не менее эффективный метод: вместо статьи «Денежные поступления от продаж» используется только показатель чистого потока денежных средств, который включает в себя чистую нераспределенную прибыль и амортизационные отчисления, а из всех выплат фиксируются статьи, характеризующие инвестиции в основной капитал, ценные бумаги и сберегательные счета, возврат заемных средств и прочие выплаты.

Разработка проектируемого баланса движения денежных средств осуществляется в следующей последовательности.

2.1. Денежные средства на начало 1-го квартала (на момент открытия предприятия) определяются как разница между величиной оборотного капитала и суммой начальных товарных запасов.

Проект отчета о доходах

Статья	1-й квартал	
	тыс. руб.	%
1. Продажи (розничный товарооборот)		
1.1. Объем продаж с НДС	59 400	100
1.2. Выходной НДС	9 900	16,7
1.3. Объем продаж без НДС	49 500	83,3
2. Стоимость проданных товаров (товарооборот в оптовых ценах)		
2.1. Товарные запасы на начало периода	9 000	
2.2. Закуплено товаров	50 700	
2.3. Товарные запасы на конец периода	12 180	
2.4. Стоимость проданных товаров с НДС	47 520	80,0
2.5. Стоимость проданных товаров без НДС	39 600	66,7
2.6. Входной НДС	7 920	
2.7. Уплаченный НДС	1 980	
3. Валовой доход (валовая прибыль)	9 900	16,7
4. Издержки обращения		
4.1. Маркетинг (реклама)	136	0,23
4.2. Амортизационные отчисления	700	
4.3. Аренда и коммунальные платежи	106	0,17
4.4. Банковский процент	175	
4.5. Оплата труда	2 129	3,58
4.6. Отчисления на социальные нужды	766	
4.7. Прочие издержки	2 336	3,93
4.8. Всего издержек	6 348	10,7
4.9. Налоги и сборы, уплаченные из ВД	481	
4.10. Всего издержек обращения, налогов и сборов	6 829	11,5
5. Прибыль		
5.1. Балансовая прибыль (прибыль до налога)	3 071	5,17
5.2. Налог на недвижимость и прибыль	819	
5.3. Чистая прибыль	2 252	3,8
5.4. Нераспределенная прибыль	1 972	3,3

Таблица 7

предприятия «Фирменная торговля»

2-й квартал		1-е полугодие	
тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
75 000	100	134 400	100
12 500	16,7	22 400	16,7
62 500	83,3	112 000	83,3
12 180		9 000	
60 578		111 278	
12 384		12 384	
60 374	80,5	107 894	80,3
50 312	67,1	89 912	66,9
10 062		17 982	
2 438		4 418	
12 188	16,3	22 088	16,4
244	0,33	380	0,28
714		1 414	
202	0,27	308	0,23
100		275	
2 625	3,50	4 754	3,54
945		1 711	
2 803	3,74	5 139	3,82
7 633	10,2	13 981	10,4
593		1 074	
8 226	11,0	15 055	11,2
3 962	5,28	7 033	5,23
1 042		1 861	
2 920	3,9	5 172	3,8
2 640	3,5	4 612	3,4

Они равны 2000 руб. (11 000 – 9000). Денежные средства на начало 2-го квартала — это денежные средства на конец первого квартала, т.е. 2524 руб. (см. п. 2.8).

2.2. Нераспределенная прибыль текущего периода в 1-м квартале составит 1972 руб. и во 2-м квартале — 2640 руб.

2.3. Амортизационные отчисления в 1-м квартале планируются в сумме 700 руб. и во 2-м квартале — 714 руб. (см. п. 4.2 табл. 7).

2.4. Выплата займов фиксируется в соответствии с кредитными договорами № 1 и № 2. В 1-м квартале необходимо будет выплатить по кредитным обязательствам 3000 руб. (кредитный договор № 2) и во 2-м квартале 6000 руб. (по кредитному договору № 1 — 2000 руб. и по кредитному договору № 2 — 4000 руб.).

2.5. Показатели изменения дебиторской задолженности определяются как разница между дебиторскими задолженностями на начало и конец периода. В 1-м квартале на момент открытия предприятия дебиторская задолженность отсутствовала, а на конец квартала она планируется исходя из объема продаж с НДС и ее нормативного уровня. На конец 1-го квартала дебиторская задолженность должна быть равна 1782 руб. ($59\,400 \times 3 : 100$). Следовательно, изменение дебиторской задолженности в 1-м квартале составит отрицательную величину, равную 1782 руб. (0 – 1782). Во 2-м квартале дебиторская задолженность на начало квартала равна 1782 руб., а на конец — 2400 руб. ($75\,000 \times 3,2 : 100$). Изменение дебиторской задолженности во 2-м квартале составит – 618 руб. (1782 – 2400).

2.6. Показатели изменения кредиторской задолженности рассчитываются как разница между кредиторскими задолженностями на конец и начало квартала. Кредиторская задолженность на начало 1-го квартала отсутствовала. Предприятие сразу же по факту поставки оплатило всю стоимость начальных товарных запасов. Кредиторская задолженность на конец 1-го квартала определяется умножением показателя «Закуплено товаров» (см. п. 2.2 табл. 7) на норматив кредиторской задолженности: $50\,700 \times 12,542 : 100 = 6359$ руб. Изменение кредиторской задолженности в 1-м квартале составит величину, равную 6359 руб. (6359 – 0). На начало 2-го квартала кредиторская задолженность равна 6359 руб. и на конец квартала она планируется в сумме 7510 руб. ($60\,578 \times 12,397 : 100$). Изменение кредиторской задолженности во 2-м квартале составит 1151 руб. (7510 – 6359).

2.7. Показатели изменения товарных запасов определяются так же, как и показатели изменения дебиторской задолженности: товарные запасы на начало периода минус товарные запасы на конец периода. В 1-м квартале изменение товарных запасов составит отрицательную величину, равную 3180 руб. ($9000 - 12\,180$), и во 2-м квартале — –204 руб. ($12\,180 - 12\,384$).

2.8. Денежные средства на конец планового периода рассчитываются по нормативу от суммы издержек обращения, налогов, сборов и отчислений: на конец 1-го квартала их сумма составит 2524 руб. ($6829 \times 36,96 : 100$) и на конец 2-го квартала — 2867 руб. ($8232 \times 34,83 : 100$).

2.9. Определение статей «Заем», «Капвложения», «Инвестиции в ценные бумаги, сберегательные счета» и «Прочие выплаты» осуществляется на завершающем этапе разработки проекта движения денежных средств. Решение этой задачи основывается на оценке возможностей, вытекающих из данного проекта, и требует прежде всего ответа на вопрос: располагает ли предприятие свободными деньгами или оно нуждается в привлечении дополнительных финансовых ресурсов? И уже потом принимаются конкретные решения, касающиеся вышеуказанных статей.

Чтобы получить ответ на поставленный вопрос, необходимо оценить потребности в денежных средствах при выбранном проекте финансового плана. Для этого используется следующая формула:

$$П_{д.с.} = ДС_{н.} + НП + А_{о.} - В_{з.} \pm (И_{д.} + И_{к.} + И_{з.}) - ДС_{к.}, \quad (18)$$

где $П_{д.с.}$ — потребность в денежных средствах;

$ДС_{н.}$ — денежные средства на начало периода;

$НП$ — нераспределенная прибыль текущего периода;

$А_{о.}$ — амортизационные отчисления;

$В_{з.}$ — выплата займа;

$И_{д.}$ — изменения дебиторской задолженности;

$И_{к.}$ — изменения кредиторской задолженности;

$И_{з.}$ — изменение товарных запасов;

$ДС_{к.}$ — денежные средства на конец периода.

Если получен положительный финансовый результат, то он является той суммой свободных денег, которая может быть использована для финансирования статей «Капвложения», «Инве-

стиции в ценные бумаги, сберегательные счета» и «Прочие выплаты». Если же результатом является отрицательная величина, то это свидетельствует о дефиците денежных средств и возможных проблемах с платежеспособностью, для решения которых необходимы дополнительные краткосрочные кредиты.

Оценка потребности в денежных средствах в плановом периоде имеет следующие результаты:

а) в 1-м квартале образовались свободные денежные средства в сумме 533 руб. ($2000 + 1972 + 700 - 3000 - 1782 + 6359 - 3192 - 2524$), которые, например, предприятие предполагает направить на приобретение материально-вещественных ценностей, составляющих основной капитал. Эта сумма фиксируется в статье «Капвложения». Статьи «Заем», «Инвестиции в ценные бумаги, сберегательные счета» и «Прочие выплаты» в данном случае не заполняются;

б) во 2-м квартале, наоборот, наблюдается дефицит денежных средств в сумме 2648 руб. ($2524 + 2640 + 717 - 6000 - 618 + 1151 - 192 - 2867$). Для устранения дефицита у предприятия есть несколько вариантов:

- вернуться к проекту отчета о доходах и внести в него изменения, которые будут способствовать повышению доходности бизнеса;
- пересмотреть те условия кредитных договоров, и в первую очередь договора № 1, которые касаются сроков выплат по долговым обязательствам — перенести основные выплаты на более поздние сроки, когда бизнес заработает более слаженно и эффективно;
- предусмотреть подготовку проекта кредитного договора № 3 для получения недостающих финансовых ресурсов.

Допустим, что наше предприятие выбирает третий вариант: готовит проект кредитного договора № 3 на получение дополнительного краткосрочного займа в сумме 3000 руб. в конце 2-го квартала, из которых 2648 руб. пойдет на покрытие возникшего дефицита, а 352 руб. в качестве резерва будут помещены на сберегательный счет. В данном случае заполняются только статьи «Заем» — 3000 руб. и «Инвестиции в ценные бумаги, сберегательные счета» — 352 руб. (табл. 8).

Таблица 8

Проект баланса движения денежных средств предприятия
«Фирменная торговля», тыс. руб.

Статья	Квартал	
	1-й	2-й
1. Денежные средства на начало планового периода	2000	2536
2. Поступления денежных средств		
2.1. Нераспределенная прибыль текущего периода	1972	2640
2.2. Амортизационные отчисления	700	714
2.3. Заем	—	3000
2.4. Другие поступления	—	—
2.5. Всего поступлений	2672	6354
3. Выплаты денежных средств		
3.1. Выплата займов	3000	6000
3.2. Капвложения	533	—
3.3. Инвестиции в ценные бумаги и сберегательные счета	—	352
3.4. Прочие выплаты	—	—
3.5. Всего выплат	3533	6352
4. Изменение дебиторской задолженности (+, -)	-1782	-618
5. Изменение кредиторской задолженности (+, -)	6359	1151
6. Изменение товарных запасов (+, -)	-3180	-204
7. Денежные средства на конец планового периода	2536	2867

3. Проект отчетного баланса (см. табл. 9) разрабатывается параллельно с проектами отчета о доходах и баланса движения денежных средств. Технология его разработки включает расчет и заполнение следующих статей.

3.1. «Денежные средства» — эта та сумма наличности, которую необходимо иметь для операционного управления бизнесом и своевременной оплаты краткосрочных долговых обязательств. Она обеспечивает постоянную платежеспособность предприятия, а также служит в качестве своего рода буфера против возможных негативных финансово-экономических последствий неравномерного поступления доходов от продаж. Этих средств должно хватать для покрытия всех издержек, уплаты налогов,

сборов и погашения долгов. Их нормативная величина определяется как произведение суммы квартальных издержек обращения, налогов, сборов и отчислений на соответствующий коэффициент (расчет этой статьи приводится в п. 2.8 данного параграфа).

3.2. «Ценные бумаги и сберегательные счета». Статья служит для повышения эффективности управления оборотным капиталом путем перевода избыточных денежных средств, не приносящих дохода, в ценные бумаги и на сберегательные счета с целью получения дополнительных доходов по процентам. В случае возникновения дефицита наличности оперативно осуществляется обратная операция. Эта статья отчетного баланса заполняется по данным проекта баланса движения денежных средств: 1-й квартал — нет и 2-й квартал — 352 руб.

3.3. «Дебиторская задолженность» — сумма дебиторских счетов зависит от объема продаж и лимита задолженности, который предприятие устанавливает в качестве норматива к объему продаж. Расчет показателей приводится в п. 2.5 данного параграфа: 1-й квартал — 1782 руб. и 2-й квартал — 2400 руб.

3.4. «Товарные запасы» — данная статья заполняется из проекта отчета о доходах (см. Товарные запасы на конец периода): 1-й квартал — 12 180 руб. и 2-й квартал — 12 384 руб.

3.5. «Капвложения» — включают оценку всех инвестиций в основные средства, которые будут приняты на баланс на конец периода с момента создания предприятия. Стоимость основных средств по данной статье фиксируется по первоначальной стоимости или по стоимости переоценки, если таковая производилась: 1-й квартал — 28 533 руб. (28 000 + 533) и 2-й квартал — 28 533 руб.

3.6. Износ представляет собой накопленную амортизацию с начала эксплуатации основного капитала: в 1-м квартале износ составит 700 руб. и во 2-м квартале — 1414 руб. (700 + 714).

3.7. Статья «Всего основного капитала» — основной капитал по остаточной стоимости, т.е. капвложения в основной капитал за вычетом износа: в 1-м квартале — 27 833 руб. (28 533 – 700) и во 2-м — 27 116 руб. (28 533 – 1414).

3.8. «Счета к оплате» — кредиторская задолженность поставщикам. Выплата по таким обязательствам осуществляется в течение планового периода. Расчеты по этой статье приведены в п. 2.6 данного параграфа: в 1-м квартале кредиторская задолженность составит 6359 руб. и во 2-м квартале — 7510 руб.

3.9. «Краткосрочные займы» — статья заполняется на основании информации краткосрочных кредитных договоров, подготовленных для финансирования оборотного капитала. В соответствии с исходными условиями и проведенными расчетами наше предприятие «Фирменная торговля» для нормального начала и развития бизнеса будет нуждаться в плановом периоде в двух краткосрочных кредитах: первый на сумму 7000 руб. (кредитный договор № 2) и второй на сумму 3000 руб. (кредитный договор № 3). В данной статье сумма кредита фиксируется по остатку на конец периода (с учетом планируемых поступлений и выплат в течение периода): сумма кредита на конец квартала равна сумме кредита на начало периода плюс сумма новых кредитов, планируемых в данном квартале, минус сумма планируемых выплат в данном квартале. Следовательно, сумма краткосрочных кредитов в конце 1-го квартала составит 4000 руб. (7000 – 3000) и в конце 2-го квартала — 3000 руб. (4000 + 3000 – 4000).

Аналогично рассчитывается статья «Долгосрочные обязательства» (см. Кредитный договор №1).

3.10. Статья «Накопленная прибыль» включает чистую нераспределенную прибыль, реинвестируемую в бизнес с момента открытия предприятия и до конца рассматриваемого периода: в 1-м квартале в данной статье фиксируется сумма, равная 1972 руб., и во 2-м квартале — 4612 руб. (1972 + 2640) (табл. 9).

Таблица 9
Проект отчетного баланса предприятия «Фирменная торговля»

Статья	Квартал			
	1-й		2-й	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
АКТИВЫ				
I. Оборотный капитал:				
1.1. Денежные средства	2 536	5,7	2 867	6,4
1.2. Ценные бумаги и сберегательные счета	—	—	352	0,8
1.3. Дебиторская задолженность	1 782	4,0	2 400	5,3
1.4. Товарные запасы	12 180	27,5	12 384	27,4
1.5. Всего текущих активов	16 498	37,2	18 003	39,9

Окончание табл. 9

Статья	Квартал			
	1-й		2-й	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
2. Основной капитал				
2.1. Капитальные вложения	28 533		28 533	
2.2. Минус: износ	700		1 414	
2.3. Всего основного капитала	27 833	62,8	27 116	60,1
3. Всего активов (валюта баланса)	44 331	100	45 122	100
ПАССИВЫ				
4. Краткосрочные обязательства				
4.1. Счета к оплате (кредиторская задолженность поставщикам)	6 359	14,3	7 510	16,6
4.2. Краткосрочные займы	4 000	9,0	3 000	6,7
4.3. Всего текущих обязательств	10 359	23,3	10 510	23,3
5. Долгосрочные обязательства	8 000	18,0	6 000	13,3
6. Собственный капитал				
6.1. Уставный капитал	24 000	54,1	24 000	53,2
6.2. Накопленная прибыль	1 972	4,6	4 612	10,2
6.3. Всего собственного капитала	25 972	58,7	28 612	63,4
7. Всего пассивов (валюта баланса)	44 331	100	45 122	100

Подготовка проекта финансового плана в составе трех плановых документов позволяет в условиях жесткой финансовой дисциплины определить и обосновать перспективные потребности предприятия в финансовых ресурсах и выбрать наиболее приемлемые источники их обеспечения. Каждый из этих финансовых документов чаще всего разрабатывается на два-три года финансовых операций: на первый год по месяцам, кварталам, полугодиям и на последующие годы — по году в целом. На практике все три проектируемые финансовые документы для получения их удовлетворительных вариантов готовятся одновременно с внесением необходимых поправок и корректировок.

Оценка и обоснование финансового плана

Работа над финансовым планом включает в себя проведение итеративных расчетов и выбор наиболее приемлемого варианта плановых документов в рамках принятых стратегии, ограничений и предпочтений. Объективность и точность планируемых финансовых показателей зависит от того, насколько рассчитанные финансовые соотношения соответствуют принятым для отрасли и предприятия нормативным уровням, при которых можно говорить о состоянии финансового здоровья предприятия. Обоснованность финансового плана в значительной степени зависит от профессионализма его разработчиков. Профессионализм, в свою очередь, и определяется умением получить такие оценки, которые соответствуют оптимальным соотношениям различных финансовых показателей с позиций квалифицированного управления финансами.

Важным инструментом оценки и обоснования финансового плана является *финансовый анализ*, который включает исследование тенденций и сравнительный анализ.

Исследование тенденций — это сравнение одних и тех же финансовых показателей за разные периоды, чтобы проследить тенденции их развития. Оно включает в себя определение и сопоставление темпов роста основных показателей, в первую очередь характеризующих изменение деловой активности по предприятию, подотрасли, отрасли и экономике в целом, а также анализ конкурентной среды. Целью исследования тенденций является получение ответов на вопросы: на каком участке цикла находятся экономика, отрасль, предприятие? Что необходимо предпринять, если настанут трудные времена, чтобы выглядеть лучше конкурентов? Исследование тенденций и призвано определить наступление трудного периода для предприятия, когда резко обостряется конкурентная борьба, чтобы заблаговременно подготовиться к нему и сохранить бизнес. Кроме того, данные, полученные в процессе исследования тенденций, имеют большое практическое значение для определения и обоснования показателей объема продаж в планируемом периоде.

Сравнительный анализ состоит в определении ключевых показателей, характеризующих положение предприятия на рынке. Он основывается на сопоставлении двух различных показателей за один и тот же период. Результат сравнения выражается в про-

центах или в виде коэффициентов. Соотношение финансовых показателей более полезно для работы, чем простые цифры. Например, сравнение текущих активов с текущими обязательствами способствует большему пониманию ситуации, чем каждый из показателей в отдельности. Необходимо знать, какое соотношение мы хотели бы иметь. Сравнительный анализ дает ориентиры, особенно при определении возможных путей к лучшей или худшей деятельности и при поиске возможных проблем, которые способны вызвать в будущем отклонение финансовых показателей от нормативов.

Финансовый анализ позволяет сравнить различные варианты финансового плана и выбрать из них наиболее эффективный с позиций соответствия полученных прогнозных коэффициентов их нормативным значениям.

Для оценки эффективности будущей деятельности предприятия используются и сложившиеся отраслевые коэффициенты. Однако следует помнить, что благоприятные или нормативные уровни коэффициентов не имеют каких-либо раз и навсегда зафиксированных значений. Они могут постоянно меняться, и задача финансовой службы — следить за ними и сравнивать их в различные периоды деятельности предприятия, а также с соответствующими коэффициентами на других предприятиях и в других отраслях.

Для обоснования и оценки финансового плана используются следующие группы сравнительных коэффициентов: показатели ликвидности, платежеспособности (покрытия), рентабельности и деловой активности.

Показатели ликвидности дают возможность судить о способности предприятия выполнить свои краткосрочные долговые обязательства, используя текущие активы. Для оценки финансового плана используются коэффициенты общей, промежуточной и абсолютной ликвидности.

1. Коэффициент общей ликвидности рассчитывается по формуле

$$K_{о.л} = \frac{T_a}{T_o}, \quad (19)$$

где $K_{о.л}$ — коэффициент общей ликвидности;

T_a — текущие активы;

T_o — текущие обязательства.

Этот показатель всегда должен быть больше 1. Он считается благоприятным, если его значение находится в пределах от 1,2 до 2,5 (в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия). Каждому предприятию положено иметь свой норматив данного коэффициента, к которому должно приближаться его плановое значение, что и будет, при условии выполнения плановых заданий, гарантировать надежность и устойчивость предприятия в будущем.

Постепенное повышение коэффициента общей ликвидности считается признаком здорового развития бизнеса. Если же данный коэффициент меньше 1, то это свидетельствует о большом финансовом риске в сотрудничестве с таким предприятием, так как у него недостаточно оборотного капитала, чтобы покрыть краткосрочные обязательства. Однако если значение этого коэффициента достигает 3 и более, то это считается ненормальным и свидетельствует о слишком больших размерах оборотного капитала, т.е. фактически предприятие имеет избыточные деньги, которые выведены из оборота и не приносят дохода. Для динамично развивающегося бизнеса высокие показатели общей ликвидности могут свидетельствовать о том, что предприятие плохо использует свои возможности по привлечению кредитных ресурсов, т.е. недостаточно эффективно управляет своими обязательствами. Привлечение в данном случае дополнительных финансовых ресурсов могло бы позволить предприятию быстрее развиваться, увеличить масштабы бизнеса и повысить его эффективность. Если же это по каким-то причинам не предполагается, то необходимо подумать о размещении где-то (ценные бумаги, сберегательные счета и т.п.) избыточных денег, чтобы получить дополнительную прибыль. Для нашего торгового предприятия «Фирменная торговля» коэффициент общей ликвидности в 1-м квартале составит 1,59 (16 498 : 10 359) и во 2-м квартале — 1,71 (18 003 : 10 510). Его значения и тенденция изменения находятся в рамках установленных требований и могут рассматриваться как благоприятные.

Коэффициент общей ликвидности не учитывает структуру оборотного капитала и ликвидность отдельных его статей, а также не принимает во внимание оборачиваемость текущих активов и текущих обязательств. Поэтому для получения более достоверной оценки текущей платежеспособности предприятия рас-

считываются показатели промежуточной и абсолютной ликвидности.

2. Формула расчета коэффициента промежуточной ликвидности имеет вид:

$$K_{п.л} = \frac{T_{п.л} - ТЗ}{T_o}, \quad (20)$$

где $K_{п.л}$ — коэффициент промежуточной ликвидности;
ТЗ — товарные запасы.

Для предприятия хорошо, если данный показатель равен 1, но на практике он чаще всего ниже 1. Если же обеспечивается его значение 1 и выше, то это свидетельствует о низком финансовом риске для привлечения дополнительного капитала со стороны. В розничной торговле, где уровень дебиторской задолженности невысокий, этот показатель, как правило, считается хорошим, если находится в пределах от 0,4 до 0,7.

Коэффициент промежуточной ликвидности учитывает более сложный комплекс финансовых отношений между предприятием и его кредиторами и дебиторами. Здесь важно, как будет спланирован график получения и выплаты долгов. Если график будет составлен неудачно (деньги еще не поступили, а сроки платежей уже наступили), то даже самый хороший показатель промежуточной ликвидности не гарантирует достижение финансовой устойчивости бизнеса. В период успешного развития деловой активности он дает достаточно ясную картину о перспективах текущей платежеспособности предприятия. Коэффициент промежуточной ликвидности — это коэффициент скорости оплаты. Здесь концентрируется внимание на самых ликвидных активах, стоимость которых хорошо определена. В соответствии с финансовым планом предприятия «Фирменная торговля» коэффициент промежуточной ликвидности в 1-м квартале составит 0,42 $[(16\,498 - 12\,180) : 10\,359]$ и во 2-м квартале — 0,54 $[(18\,003 - 12\,384) : 10\,510]$. Анализ полученных данных свидетельствует о том, что коэффициент промежуточной ликвидности имеет благоприятную тенденцию и его уровень для вновь создаваемого торгового предприятия вполне удовлетворительный.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности определяется по формуле

$$K_{а.л} = \frac{Д + ЦБ}{T_o}, \quad (21)$$

где $K_{а.л}$ — коэффициент абсолютной ликвидности;
Д — денежные средства;
ЦБ — ценные бумаги и сберегательные счета.

Данный показатель указывает на способность предприятия выполнить свои текущие обязательства в данный момент за счет денег и таких хорошо ликвидных активов, как ценные бумаги и сберегательные счета. Он всегда меньше 1. В каждой отрасли он имеет свои ограничения и допустимые благоприятные пределы. В торговле, например, приемлемым считается значение коэффициента абсолютной ликвидности не ниже 0,3—0,4. Коэффициент абсолютной ликвидности имеет особенно важное значение в периоды спадов деловой активности и финансовых кризисов, когда все кредиторы стремятся быстрее получить свои деньги. Для нашего предприятия коэффициент абсолютной ликвидности имеет следующие значения: в 1-м квартале — 0,24 $(2524 : 10\,359)$ и во 2-м квартале — 0,31 $[(2867 + 352) : 10\,510]$. Если в 1-м квартале коэффициент абсолютной ликвидности несколько ниже нормы, то во 2-м квартале его значение может быть оценено как благоприятное.

При планировании финансов большое значение имеет соотношение собственного и заемного капитала. Для оценки такого соотношения используются показатели *платежеспособности*, или *покрытия*. Они свидетельствуют о способности предприятия выполнить свои внешние краткосрочные и долгосрочные обязательства, используя текущие и долгосрочные активы. Показатели покрытия не только измеряют вероятность банкротства, но и дают ответ на вопрос: сколько можно брать займы? Главное, что отражают эти коэффициенты, — это степень зависимости предприятия от заемного капитала. Чем выше удельный вес собственного капитала, тем выше финансовая стабильность предприятия и больше свободы при управлении им. При значительной доле собственного капитала финансовому менеджеру не

нужно постоянно думать об обязательных платежах в виде процентов за кредиты, а также о выплатах по долговым обязательствам. Особое значение эта проблема имеет для малых предприятий, финансовые ресурсы которых ограничены. Оценивая удельный вес заемных средств в структуре капитала, необходимо также помнить, что он в значительной степени зависит и от профиля предприятия. Например, торговые предприятия обычно практикуют значительно большую долю заемных средств, чем производственные предприятия.

Существует несколько показателей определения доли собственного капитала в структуре капитала предприятия. Их значения позволяют получить необходимое представление о степени свободы при принятии управленческих решений в области финансов.

1. Коэффициент платежеспособности:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (22)$$

где $K_{\text{пл}}$ — коэффициент платежеспособности;
СК — собственный капитал предприятия;
ВБ — валюта (итог) баланса.

Значение данного коэффициента для нового проекта должно быть не ниже 0,5; при разработке финансового плана действующего предприятия хорошим показателем считается, если его значение достигает 0,7 и выше, т.е. на каждые 100 руб. вложенного капитала должно приходиться не менее 70 руб. собственных средств. В том случае, если доля заемного капитала превышает нормативные или максимально допустимые величины, может произойти ухудшение финансового положения предприятия. Для вновь созданного предприятия «Фирменная торговля» коэффициент платежеспособности равен: в 1-м квартале — 0,59 (25 972 : 44 331) и во 2-м квартале — 0,63 (28 612 : 45 122).

Благоприятная тенденция изменения коэффициента платежеспособности, заложенная в финансовом плане, свидетельствует о том, что его приемлемое значение будет достигнуто в течение первого года деятельности. Это обеспечит финансовую стабильность предприятия, а также существенно уменьшит риск банкротства. Положительная динамика изменения финансового по-

ложения предприятия в плановом периоде подтверждается и расчетами других показателей, определяющих уровень платежеспособности.

2. Коэффициент покрытия № 1:

$$K_{\text{п}} \text{ № 1} = \frac{\text{СК}}{\text{ВО}}, \quad (23)$$

где $K_{\text{п}} \text{ № 1}$ — коэффициент покрытия № 1;

ВО — внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные).

Данный коэффициент свидетельствует о способности предприятия выполнить краткосрочные и долгосрочные обязательства и указывает на сравнительные размеры собственности, на которую могут надеяться кредиторы в случае понижения стоимости или потерь от коммерческих операций. Считается нормальным, если коэффициент покрытия № 1 не ниже 2. В этом случае можно говорить о финансовом благополучии предприятия. Этот коэффициент, рассчитанный по данным проекта отчетного баланса, фактически определяет лимит всех заемных средств на перспективу, выдерживая который предприятие страхует себя от неблагоприятных тенденций и возможных проблем, связанных с возвратом долгов. В соответствии с финансовым планом нашего предприятия коэффициент покрытия № 1 в 1-м квартале составит 1,42 [25 972 : (10 359 + 8000)] и во 2-м квартале — 1,73 [28 612 : (10 510 + 6000)].

Коэффициент покрытия № 1 в течение всего планового периода имеет положительную динамику, однако его уровень к концу 2-го квартала еще не достигает минимального нормативного значения, т.е. на каждые 100 руб. заемных средств приходится пока только 173 руб. собственных средств. Это свидетельствует о том, что предприятие в начальный период своей деятельности в значительной степени будет зависеть от заемного капитала и в первую очередь от краткосрочных кредитов. Причина такого положения в том, что, во-первых, в капитале вновь созданного предприятия изначально предусматривается достаточно высокая доля заемных средств (38,5 %), и во-вторых, в конце 2-го квартала образовался дефицит оборотных средств, вызванный недоста-

точной обоснованностью отдельных условий кредитного договора № 1 (касающихся сроков возврата займа), в результате чего запланирована подготовка нового кредитного договора № 3 для получения в конце 2-го квартала дополнительных кредитных ресурсов в сумме 3000 тыс. руб. В целом сложившаяся ситуация не вызывает опасения, так как плановая динамика коэффициента покрытия № 1 свидетельствует о том, что к концу первого года работы предприятия его значение достигнет желаемого уровня. Однако у предприятия имеется альтернатива: вернуться к исходным данным и пересмотреть условия кредитного договора № 1 и нормативный уровень кредиторской задолженности с целью уменьшения во 2-м квартале потребности в финансовых ресурсах для обеспечения текущих платежей по внешним обязательствам (выплаты по займам и поставщикам товаров), что позволит предприятию отказаться от подготовки кредитного договора № 3 и тем самым достичь нормативного уровня коэффициента покрытия № 1 уже во 2-м квартале.

3. Коэффициент покрытия № 2:

$$K_{п\ №\ 2} = \frac{СК}{ДО}, \quad (24)$$

где $K_{п\ №\ 2}$ — коэффициент покрытия № 2;

ДО — долгосрочные обязательства.

Значение этого показателя должно быть не меньше 3. Он имеет важное значение при планировании инвестиционной политики предприятия. Зная нормативный уровень коэффициента покрытия № 2, можно заранее определить ту часть капитальных вложений в основной капитал, которая может быть профинансирована за счет кредитных ресурсов без ущерба для финансового положения предприятия. Коэффициент покрытия № 2 для предприятия «Фирменная торговля» имеет следующие значения: в 1-м квартале он равен 3,3 (25 972 : 8000) и во 2-м квартале — 4,8 (28 612 : 6000).

Показатели *рентабельности*, выраженные в процентах, сравнивают доходы предприятия или с активами, или с объемами продаж. Они используются для оценки прибыльности и финансовой стабильности бизнеса и рассчитываются как за отчетный

период, так и по данным финансовых планов. На основе анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период формируется система нормативных показателей, использующихся для оценки плановых значений рентабельности бизнеса, а также оперативного управления и контроля в ходе реализации плана за процессами, влияющими на величину и уровень прибыли. Поиск наиболее высокой рентабельности использования финансовых средств является главной задачей финансового менеджера.

1. Рентабельность оборота:

$$R_o = \frac{БП}{ОП} \times 100, \quad (25)$$

где R_o — рентабельность оборота;

БП — балансовая прибыль;

ОП — объем продаж.

Данный показатель рентабельности чаще всего используется для оценки деятельности предприятий торговли, общественного питания и сферы услуг. В других отраслях может применяться для определения эффективности различных ассортиментных групп продуктов. Считается, что рентабельность оборота должна быть не ниже 4 %. Если ее значение ниже данного уровня, то это свидетельствует о высоких эксплуатационных издержках и неэффективном управлении бизнесом. Рентабельность оборота на нашем предприятии в 1-м квартале составит 5,17 % (3071 : 59 400 × 100) и во 2-м квартале — 5,28 % (3962 : 75 000 × 100).

2. Рентабельность активов:

$$R_a = \frac{ЧП}{ВБ} \times 100, \quad (26)$$

где R_a — рентабельность активов;

ЧП — чистая прибыль.

Считается благоприятным, если рентабельность активов выше банковского процента при оплате за кредиты. В этом случае использование заемных средств повышает доходность собствен-

ного капитала и улучшает соотношения финансовых показателей. В нашем примере выгодно платить даже 14 % годовых или 3,5 % в квартал, так как предприятие планирует получить в 1-м квартале 5,1 % ($2252 : 44\,331 \times 100$) дохода на каждый вложенный в бизнес рубль и во 2-м квартале — 6,5 % ($2920 : 45\,122 \times 100$). Неблагоприятное финансовое соотношение наблюдается, если уровень рентабельности активов ниже банковского процента, который нужно платить за ссудный капитал. В этом случае отрицательная разница между рентабельностью активов и банковским процентом свидетельствует о чистых убытках (она покрывается за счет прибыли, полученной на собственный капитал). При таких условиях лучше не планировать привлечение кредитных ресурсов.

3. Рентабельность собственного капитала:

$$R_{СК} = \frac{ЧП}{СК} \times 100, \quad (27)$$

где $R_{СК}$ — рентабельность собственного капитала.

Минимальное значение данного соотношения, при котором предприятие может более или менее нормально развиваться, должно быть не ниже 12 % в год или 3 % в квартал. Рентабельность собственного капитала на предприятии «Фирменная торговля» в 1-м квартале составит 8,7 % ($2252 : 25\,972 \times 100$) и во 2-м квартале — 10,2 % ($2920 : 28\,612 \times 100$). Более высокий уровень рентабельности собственного капитала по сравнению с рентабельностью активов и обусловлен привлечением заемных ресурсов на приемлемых условиях (рентабельность активов выше банковского процента).

Показатели *деловой активности* рассчитывают по данным финансового плана и используют в качестве важных ориентиров при организации действенной системы текущего управления и контроля за ходом выполнения планов. В качестве показателей деловой активности выступают коэффициент оборачиваемости средних товарных запасов, оборачиваемость средних товарных запасов в днях (эти два показателя чаще всего используются в торговле), оборачиваемость капитала и продолжительность одного оборота капитала.

1. Коэффициент оборачиваемости:

$$K_{об} = \frac{СПТ}{ТЗ_c}, \quad (28)$$

где $K_{об}$ — коэффициент оборачиваемости;
 $ТЗ_c$ — средние товарные запасы.

Значение коэффициента оборачиваемости в 1-м квартале равно 4,5 ($47\,520 : [(9\,000 + 12\,180) : 2]$) и во 2-м квартале — 4,9 ($60\,374 : [(12\,180 + 12\,384) : 2]$).

2. Оборачиваемость средних товарных запасов в днях:

$$Об_д = \frac{РД}{K_{об}}, \quad (29)$$

где $Об_д$ — оборачиваемость средних товарных запасов в днях;
 $РД$ — количество рабочих дней в плановом периоде.

Оборачиваемость средних товарных запасов в днях на предприятии «Фирменная торговля» в 1-м квартале составит 17,3 дня ($78 : 4,5$) и во 2-м квартале — 15,9 дня ($78 : 4,9$).

3. Оборачиваемость капитала:

$$Об_к = \frac{ОП}{ВБ}, \quad (30)$$

где $Об_к$ — оборачиваемость капитала.

Оборачиваемость капитала предприятия в 1-м квартале — 1,34 ($59\,400 : 44\,331$) и во 2-м квартале — 1,66 ($75\,000 : 45\,122$).

4. Продолжительность одного оборота капитала:

$$ПО = \frac{КД}{Об_к}, \quad (31)$$

где $ПО$ — продолжительность одного оборота капитала;
 $КД$ — количество календарных дней в плановом периоде.

Продолжительность одного оборота капитала в 1-м квартале равна 67,2 дня ($90 : 1,34$) и во 2-м квартале — 54,2 дня ($90 : 1,66$).

Динамика всех показателей деловой активности, рассчитанных по данным финансового плана торгового предприятия «Фирменная торговля», имеет благоприятную тенденцию, что также подтверждает правильность выбранной стратегии развития бизнеса в будущем.

Таким образом, данные из проектов отчета о доходах, балансового отчета и баланса движения денежных средств, а также различные коэффициенты, полученные на их основе, используются для анализа и оценки проектируемого финансового здоровья предприятия и поиска приемлемого варианта финансового плана, для принятия важнейших стратегических решений не только в области управления финансами, но и другими сферами бизнеса. Объективность и обоснованность плановых показателей будут определяться в первую очередь наличием и уровнем квалифицированного финансового менеджмента предприятия.

Обеспечение финансового плана предприятия: расчеты базовых торговых надбавок, ценовых стратегий и ценовых скидок

После того как разработан окончательный вариант финансового плана, принимаются управленческие решения и производятся соответствующие расчеты, направленные на обеспечение его выполнения. От объективности и точности этих решений и расчетов будет зависеть результативность и напряженность тех усилий, которые необходимы для достижения плановых заданий. Обеспечение финансового плана торгового предприятия включает в себя расчеты базовых торговых надбавок, ценовых стратегий и ценовых скидок в зависимости от количества продаж и стоимости покупки. Эти расчеты базируются прежде всего на данных проекта отчета о доходах. Оценки, полученные в процессе этих расчетов, являются важным инструментом достижения желаемых финансовых результатов, соотношений и нормативов в процессе реализации выбранного варианта финансового плана.

Расчет базовых торговых надбавок, ценовых стратегий и ценовых скидок для вновь созданного торгового предприятия

«Фирменная торговля» проиллюстрируем на данных отчета о доходах за 1-й квартал планового периода.

Методика *расчета базовых торговых надбавок* включает в себя определение средних торговых надбавок по основным ассортиментным группам товаров и торговых надбавок по каждому товару, входящему в ту или иную ассортиментную группу.

Исходными данными для расчета базовых торговых надбавок являются:

- стоимость проданных товаров (товарооборот по оптовым ценам) с НДС — 47 520 руб.;
- издержки обращения, налоги и сборы, уплачиваемые из валового дохода — 6829 руб.;
- валовой доход — 9900 руб.;
- сумма торговой надбавки (валовой доход + уплаченный НДС) — 11 880 руб. ($9900 + 1980$);
- балансовая прибыль — 3071 руб.;
- удельный вес уплаченного НДС в сумме торговой надбавки — 0,8333 ($1980 : 11 880$);
- структура товарооборота по оптовым ценам: в 1-м квартале планируется закупить три ассортиментные группы товаров: группа А — 10 %, группа Б — 30 % и группа В — 60 % от объема товарооборота по оптовым ценам с НДС.

Расчет базовых торговых надбавок осуществляется в следующей последовательности:

1. Распределение стоимости проданных товаров с НДС по группам товаров, т.е. определение оптового товарооборота по каждой ассортиментной группе товаров: группа А — 4752 руб. ($47 520 \times 10 : 100$), группа Б — 14 256 руб. ($47 520 \times 30 : 100$), группа В — 28 512 руб. ($47 520 - 4752 - 14 256$).

2. Распределение издержек обращения, налогов и сборов по группам товаров осуществляется в зависимости от того, какой из способов отнесения издержек на отдельные ассортиментные группы товаров использует предприятие: или пропорционально торговым площадям, занятым под продажу отдельных групп товаров, или по удельным весам отдельных групп товаров в оптовом товарообороте, или любой другой способ, например: на наиболее ходовые группы товаров относят большую часть издержек, а на другие — оставшуюся их сумму. Допустим, что на товары группы А планируется отнести 8 % от суммы издержек обраче-

ния, налогов и сборов, на товары группы Б — 32 % и на товары группы В — 60 %. Тогда издержки, налоги, отчисления и сборы распределяются следующим образом: группа А — 546 руб. $(6829 \times 8 : 100)$, группа Б — 2185 руб. $(6829 \times 32 : 100)$ и группа В — 4098 руб. $(6829 - 546 - 2185)$.

3. Распределение балансовой прибыли по ассортиментным группам товаров может осуществляться по одному из перечисленных выше (см. п. 2) способов или могут быть использованы любые другие подходы, которым предприятие отдает предпочтение в плановом периоде. Например, балансовая прибыль может быть распределена в следующей пропорции: группа А — 300 руб., группа Б — 700 руб. и группа В — 2071 руб.

4. Расчет валового дохода по ассортиментным группам товаров: группа А — 846 руб. $(546 + 300)$, группа Б — 2885 руб. $(2185 + 700)$ и группа В — 6169 руб. $(4098 + 2071)$.

5. Определение сумм торговых надбавок и уплаченного НДС по ассортиментным группам товаров:

- сумма торговой надбавки на товары группы А составит 1015 руб. $(846 : 0,8333)$, группы Б — 3462 руб. $(2885 : 0,8333)$ и группы В — 7403 руб. $(11\ 880 - 1015 - 3462)$;
- НДС, подлежащий уплате, рассчитывается как разница между суммой торговой надбавки и валовым доходом: по товарам группы А он составит 169 руб. $(1015 - 846)$, группы Б — 577 руб. $(3462 - 2885)$ и группы В — 1234 руб. $(7403 - 6169)$.

6. Расчет средних торговых надбавок в процентах к стоимости проданных товаров (товарообороту по оптовым ценам) с НДС осуществляется путем деления соответствующих сумм торговых надбавок на стоимость проданных товаров с НДС: товары группы А — 25,0 % $(1015 : 4752 \times 100)$, группы Б — 24,3 % $(3462 : 14\ 256 \times 100)$ и группы В — 26,0 % $(7403 : 28\ 512 \times 100)$.

7. После расчета средних торговых надбавок по ассортиментным группам товаров определяют базовые торговые надбавки по каждому товару (за исключением одного), входящему в ту или иную ассортиментную группу. Их определение начинается с принятия решения о конкретных уровнях базовых торговых надбавок по всем товарам, составляющим данную ассортиментную группу. Основным ориентиром при принятии таких решений выступает уровень средней торговой надбавки по соответствующей группе товаров.

Например, в ассортиментную группу Б входят шесть товаров. Устанавливаем, что удельный вес товара 1 в стоимости проданных товаров данной группы составит 10 %, товара 2 — 16 %, товара 3 — 20 %, товара 4 — 24 %, товара 5 — 8 % и товара 6 — 22 %.

Установим базовые торговые надбавки для первых пяти товаров: товар 1 — 24 %, товар 2 — 24,5 %, товар 3 — 25,5 %, товар 4 — 25 % и товар 5 — 25,2 %.

Расчет же базовой торговой надбавки на тот товар, для которого она не устанавливалась, осуществляется по формуле

$$T_n = \frac{ST - (Y_1 \times T_1 + Y_2 \times T_2 + \dots + Y_{n-1} \times T_{n-1})}{Y_n}, \quad (32)$$

- где T — базовая торговая надбавка для отдельного товара, %;
 ST — средняя торговая надбавка для ассортиментной группы товаров, %;
 Y — удельный вес товара в ассортиментной группе, коэффициент;
 n — количество товаров в ассортиментной группе, единиц.

Расчет базовой торговой надбавки для товара 6:

$$T_6 = \frac{24,3 - 0,1 \times 24 - 0,16 \times 24,5 - 0,2 \times 25,5 - 0,24 \times 25 - 0,08 \times 25,2}{0,22} = 22,1 \%$$

Базовая торговая надбавка для товара 6, равная 22,1 %, позволит предприятию (при выполнении плана товарооборота по объему и структуре) достигнуть запланированных для ассортиментной группы Б финансовых результатов. Аналогично рассчитываются и базовые торговые надбавки для товаров других ассортиментных групп. Формула (32) может быть успешно использована в процессе текущей деятельности предприятия и для корректировки средних торговых надбавок по группам товаров и базовых торговых надбавок по отдельным товарам. Потребность в этом появляется, если в результате произошедших рыночных изменений (например, изменения конъюнктуры рынка) и невозможности достижения поставленных целей необходимо пересмотреть базовые торговые надбавки на отдельные товары.

Ценовые стратегии рассчитываются по отдельным товарам, чаще всего занимающим значительный удельный вес в товарообороте и спрос на которые достаточно эластичен. Наиболее широкое применение данный метод может найти в оптовой торговле. Использование его результатов позволяет более эффективно управлять ценовой политикой предприятия, что выражается в определении, оценке и сопоставлении различных вариантов розничных (отпускных) цен и ценовых скидок в зависимости от количества проданного товара. Расчет ценовых стратегий определяет взаимосвязь цен и объемов продаж и позволяет разработать конкретные предложения по стимулированию роста товарооборота и достижению более высоких по сравнению с планом финансовых результатов.

Исходными данными для расчета выступают стоимость проданных товаров с НДС, издержки обращения, налоги и сборы, балансовая прибыль, уплаченный НДС, оптовая цена, количество проданных товаров, объем продаж с НДС. В качестве примера для расчета ценовых стратегий возьмем группу товаров В (табл. 10: количество вариантов может быть любым). Допустим, что данная ассортиментная группа в 1-м квартале планового периода будет представлена только одним товаром. Тогда имеем следующую исходную информацию:

- стоимость проданных товаров с НДС (переменные издержки) — 28 512 руб.;
- издержки обращения, налоги и сборы (постоянные издержки) — 4098 руб.;
- балансовая прибыль — 2071 руб.;
- уплаченный НДС — 1234 руб.;
- сумма торговой надбавки — 7403 руб.;
- базовая торговая надбавка — 26 %;
- оптовая цена (ОЦ) — 3,6 руб.;
- розничная базовая цена (РЦ) — 4,54 руб. ($3,6 \times 1,26$);
- количество проданных товаров (КП) — 7920 единиц ($28\,512 : 3,6$);
- объем продаж с НДС (ОП) — 35 915 руб. ($28\,512 + 7403$);
- удельный вес балансовой прибыли в объеме продаж (УП) — 5,77 % ($2071 : 35\,915 \times 100$);
- удельный вес уплаченного НДС в объеме продаж (УН) — 3,44 % ($1234 : 35\,915 \times 100$).

Таблица 10

Расчет ценовых стратегий для товара В на 1-й квартал планового периода

Позиция	Базовый план	Варианты		
		1-й	2-й	3-й
1. Количество проданных товаров, ед.	7 920	8 300	8 800	9 300
2. Объем продаж по базовым ценам (КП × РЦ), тыс. руб.	35 915	37 682	39 952	42 222
3. Стоимость проданных товаров (КП × ОЦ), тыс. руб.	28 512	29 880	31 680	33 480
4. Издержки обращения, налоги и сборы, тыс. руб.	4 098	4 098	4 098	4 098
5. Уплаченный НДС (3,44 % от ОП), тыс. руб.	1 234	1 296	1 376	1 452
6. Балансовая прибыль (стр.2 — стр.3 — стр.4 — стр.5), тыс. руб.	2 071	2 408	2 798	3 192
7. Желаемая прибыль (5,77 % от ОП), тыс. руб.	2 071	2 174	2 305	2 436
8. Экономия на издержках (стр.6 — стр.7), тыс. руб.	—	234	493	756
9. Экономия на НДС (3,44 % от суммы по стр.8), тыс. руб.	—	8	17	26
10. Возможная скидка (стр.8 + стр.9), тыс. руб.	—	242	510	782
11. Скидка в % к объему продаж (стр.10 : стр.2 × 100)	—	0,64	1,28	1,85
12. Новая розничная цена, учитывающая изменение объема продаж, тыс. руб.	4,54	4,51	4,48	4,46

Финансовый менеджер на основании данных табл. 10 формирует свои предложения о выборе той или иной стратегии поведения на рынке, ценовой политике предприятия и возможных скидках покупателям в зависимости от количества проданных товаров, которые могут отличаться от рассчитанных и принимать во внимание другие соображения. Продавая товары В по базовым ценам, предприятие может предложить потенциальным клиентам, например, следующие условия: 1) при приобретении

партий товара в количестве от 8000 до 8500 единиц покупателям предоставляется скидка в размере 0,35 % от стоимости покупки, рассчитанной по базовым ценам; 2) если приобретаются партии товара количеством от 8501 до 9000 единиц, то скидка составит 1,5 %; 3) при приобретении партий товара количеством свыше 9000 единиц скидка равна 3 %. Причем скидка может быть представлена или деньгами (покупка обойдется клиенту дешевле на сумму скидки), или товаром (на сумму скидки предлагается дополнительное количество товара по базовым или сниженным ценам).

Несколько иная методика для расчета ценовых скидок используется для производственных предприятий. После определения и обоснования производственной программы предприятие планирует, например, вначале только 80 % от фактического объема производства и на них распределяет все постоянные издержки. В этом случае базовая отпускная цена равна:

$$\text{БЦ (80 \%)} = \text{СП}_{\text{ед}} + \frac{\text{ПТ}}{\text{ПП}} : 0,8 + \frac{\text{БП}}{\text{ПП}}, \quad (33)$$

где БЦ (80 %) — базовая отпускная цена на 80 % изделий, руб.;
 $\text{СП}_{\text{ед}}$ — стоимость производства (переменные издержки) единицы продукции, руб.;
 ПТ — постоянные издержки, отнесенные на производство данного изделия, руб.;
 ПП — фактический объем производства (производственная программа), ед.

Остальные 20 % изделий рассматриваются как дополнительно продаваемые товары, которые могут быть реализованы в ходе сезонной распродажи по ценам, равным сумме стоимости производства одного изделия и балансовой прибыли, приходящейся на одно изделие:

$$\text{БЦ (20 \%)} = \text{СП}_{\text{ед}} + \frac{\text{БП}}{\text{ПП}}. \quad (34)$$

Допустим, производственное предприятие планирует в будущем году произвести и продать 700 изделий, стоимость одного

изделия равна 20 руб., планируемая балансовая прибыль — 2800 руб. и постоянные издержки — 4200 руб. Тогда базовая отпускная цена на 80 % произведенных изделий составит 31,5 руб. $[20 + (4200 : 700 : 0,8) + (2800 : 700)]$, а оставшиеся 20 % изделий могут быть проданы по цене 24 руб. $[20 + (2800 : 700)]$ или со скидкой, равной 7,5 руб. $(31,5 - 24)$ или 23,8 % $(7,5 : 31,5 \times 100)$ от базовой отпускной цены.

Расчет ценовых скидок проводится в зависимости от величины (суммы) покупки. Сфера применения этого метода — прежде всего розничная торговля, общественное питание, некоторые виды услуг. С его помощью определяются возможные скидки при покупке товаров в розницу на определенную сумму. Он определяет зависимость между стоимостью покупки и процентом скидки, предоставляемой покупателям, и тем самым позволяет создать действенную систему стимулирования роста товарооборота и увеличения прибыли.

Информационной базой для расчета ценовых скидок является проект отчета о доходах, и в частности показатели: объем продаж, стоимость проданных товаров, издержки обращения, налоги и сборы, балансовая прибыль, уплаченный НДС. Кроме того, для расчета используется такой показатель, как «средняя стоимость одной покупки», который определяется по данным показателей объема продаж и количества покупок за отчетный период с поправкой на прогнозируемую инфляцию в плановом периоде.

Расчет ценовых скидок осуществляется в виде табл. 11. Для расчета возможных ценовых скидок на I-й квартал планового периода используется следующая исходная информация проекта отчета о доходах предприятия «Фирменная торговля»:

- объем продаж с НДС — 59 400 руб.;
- стоимость проданных товаров с НДС — 47 520 руб.;
- издержки обращения, налоги и сборы — 6828 руб.;
- балансовая прибыль — 3071 руб.;
- уплаченный НДС — 1980 руб.;
- прогнозируемая средняя стоимость одной покупки с НДС — 20 руб.;
- удельный вес в объеме продаж стоимости проданных товаров — 80 % $(47 520 : 59 400 \times 100)$;

- удельный вес в объеме продаж издержек обращения, налогов и сборов — 11,5 % ($6828 : 59\,400 \times 100$);
- удельный вес в объеме продаж балансовой прибыли — 5,2 % ($3071 : 59\,400 \times 100$);
- удельный вес в объеме продаж уплаченного НДС — 3,3 % ($1980 : 59\,400 \times 100$);
- калькуляция стоимости одной покупки (стоимость одной покупки = стоимость проданных товаров + издержки обращения, налоги и сборы + балансовая прибыль + уплаченный НДС): $20 = 20 \times 0,8 + 20 \times 0,115 + 20 \times 0,052 + 20 \times 0,033 = 16 + 2,3 + 1,04 + 0,66$.

Таблица 11

Расчет ценовых скидок на 1-й квартал планового периода

Позиция	Базовый план	Варианты		
		1-й	2-й	3-й
1. Средняя стоимость одной покупки, тыс. руб.	20	25	30	35
2. Стоимость проданных товаров с НДС (80 % от суммы по стр.1), тыс. руб.	16	20	24	28
3. Издержки обращения, налоги и сборы, тыс. руб.	2,3	2,3	2,3	2,3
4. Уплаченный НДС (3,3 % от суммы по стр.1), тыс. руб.	0,66	0,83	0,99	1,16
5. Балансовая прибыль (стр.1 – стр.2 – стр.3 – стр.4), тыс. руб.	1,04	1,87	2,71	3,54
6. Желаемая прибыль (5,2 % от суммы по стр.1), тыс. руб.	1,04	1,3	1,56	1,82
7. Экономия на издержках обращения, налогах и сборах (стр.5 – стр.6), тыс. руб.	—	0,57	1,15	1,72
8. Экономия на НДС (3,3 % от суммы по стр.7), тыс. руб.	—	0,02	0,04	0,06
9. Возможная скидка (стр.7 + стр.8), тыс. руб.	—	0,59	1,19	1,78
10. Возможная скидка в % к стоимости покупки	—	2,36	4,0	5,1

Данные, содержащиеся в табл. 11, используются менеджерами торгового предприятия для принятия окончательного решения о скидках для покупателей, которые и будут побуждать их

покупать больше. Например, можно предложить покупателям следующие условия: при сумме покупки от 22 руб. до 26 руб. предприятие представляет покупателям скидку в размере 2 % от стоимости покупки, при покупке товаров на сумму свыше 26 руб. и до 35 руб. скидка составит 4 %, а покупая на сумму, которая превышает 35 руб., покупатель получает скидку в размере 6 %.

Управление оборотным капиталом

Рациональное использование финансовых ресурсов является основой эффективной финансовой политики предприятия. Если предприятие помещает свои капиталы в низкорентабельные проекты и операции, финансовые поступления от продаж могут довольно скоро существенно уменьшиться. Умение получить финансовые средства ценится в бизнесе очень высоко. Но умение разумно и рачительно использовать эти средства ценится еще больше, потому что от этого зависит выживание и развитие бизнеса.

Финансовые ресурсы направляются на финансирование различных статей активов баланса, поэтому эффективное использование финансов сводится к управлению активами — оборотным капиталом и инвестициями.

Управление оборотным капиталом представляет собой принятие решений по поводу оборотных средств и краткосрочных долговых обязательств. В конечном итоге процесс управления оборотным капиталом сводится к управлению денежными средствами и их заменителями (ценными бумагами, которые приносят доход по процентам и могут быть легко превращены в наличные средства), дебиторской и кредиторской задолженностями, складскими (товарными) запасами. Главное здесь — баланс прихода и расхода денежных средств и минимизация избыточного скопления денег на расчетном счете, дебиторских счетах и складских запасах.

Управление денежными средствами и их заменителями связано с удержанием денежных средств и своевременным переводом их излишка в заменители с целью получения дополнительного дохода на временно свободные денежные средства. При нехватке денежных средств оперативно осуществляется обратная процедура: заменители превращаются в деньги. Бизнес заинтересован в удержании

жании денежных средств. Это необходимо для осуществления нормальных деловых сделок и операций: зарплата, оплата поставщикам, возврат кредитов и выплаты процентов по ним и т.д. Общая сумма необходимых предприятию денежных средств зависит от реальности и обоснованности его финансовых планов, а также от обычных колебаний деловой активности бизнеса.

Нормально работающее предприятие всегда имеет норматив (резерв) денежных средств, который удерживается на счете и используется чаще всего в случае непредвиденных обстоятельств. Этот норматив привязывается в процентном отношении к сумме оборотного капитала или по коэффициенту к эксплуатационным (постоянным) издержкам. Денег у предприятия должно быть всегда достаточно для оплаты всех текущих платежей. Если предприятие молодое, то норматив денежных средств у него всегда выше, чем у предприятий, имеющих определенный предпринимательский опыт. Кризис (нехватка) денежных средств никогда не должен допускаться. Он чаще всего случается там, где нет эффективной системы планирования и управления потоками денежных средств.

Существуют различные способы уменьшения потребности в денежных средствах и повышения отдачи от их использования:

1. Не следует оплачивать счета раньше указанного срока — никогда не известно, как сложатся дела завтра, поэтому эти деньги могут оказаться как нельзя кстати.

2. Всегда нужно ориентировать дебиторов на льготные условия оплаты по обязательствам и самим стремиться оплачивать в течение льготного периода — все это позволит уменьшить потребность в привлеченных финансовых ресурсах и существенно сэкономить.

3. Необходима четкая и эффективная процедура оплаты счетов, которая должна увязывать графики поступления денежных средств от клиентов и выплат по счетам. Графики должны быть составлены так, чтобы поступившие деньги использовались непосредственно для оплаты текущих обязательств, не затрагивая при этом имеющиеся на счетах денежные средства. Это позволит успешно сохранять наличные средства, которые и обеспечат платежеспособность предприятия в самые критические моменты.

4. Если предприятие имеет несколько счетов, то необходим регулярный анализ и тщательный контроль всех счетов для того,

чтобы не допустить чрезмерного накопления свободных денег на одних счетах, в то время как другие подразделения, имеющие свои счета, испытывают потребность в дополнительных денежных средствах.

5. Предприятие должно всегда заботиться об ускорении поступления денег на свой счет со счетов клиентов. Особенно важно это для предприятий, имеющих крупных клиентов или большое их количество в отдаленных регионах. Для решения данной проблемы могут создаваться региональные центры, для которых в местном банке открывается счет, на который и поступают деньги за предоставленные товары и услуги. Еще одним способом является аренда предприятием у местной почты абонентского ящика и создание сети почтовых отделений на отдельных рынках. Иногда для этих целей, если суммы крупные, прибегают к услугам авиапочты и специальных курьеров. Предприятие, успешно проводящее операции по своевременному получению платежей, сокращает бремя краткосрочных долгов.

Деньги должны работать — эта проблема связана с выявлением свободных или избыточных денег и оперативным их размещением для извлечения дополнительного дохода. Почти все предприятия сталкиваются с данной проблемой, так как всегда есть периоды, когда деловая активность резко возрастает, что сопровождается значительным увеличением объема продаж и ростом денежной наличности. Кроме того, многие фирмы накапливают деньги для инвестиций.

Предприятие может улучшить управление оборотным капиталом путем перевода избыточных денежных средств, которые не приносят ему никакого дохода, в высоколиквидные ценные бумаги, приносящие проценты (коммерческие и банковские векселя, депозитные сертификаты, облигации, государственные ценные бумаги и т.п.). В этих операциях используются ценные бумаги с различными сроками выплат как краткосрочного, так и среднесрочного характера, а также различные виды инвестиций краткосрочного плана. На крупных предприятиях этими вопросами занимается менеджер по ценным бумагам. Одним из эффективных методов управления денежными средствами и ценными бумагами выступает формирование и управление портфелем ценных бумаг, что обеспечивает не только диверсификацию и снижение риска потерь, но и устойчивый доход на временно

вложенные свободные средства. Кроме того, ценные бумаги — это еще и своеобразный резервный фонд на случай непредвиденных обстоятельств. Если предприятию срочно понадобятся дополнительные денежные средства, то высоколиквидные ценные бумаги достаточно быстро превращают в денежную наличность. Однако, покупая ценные бумаги, нужно знать состояние и перспективы развития отдельных отраслей, общий инвестиционный климат на фондовых рынках, результативные показатели деятельности предприятий-эмитентов. Покупка ценных бумаг, в отличие от покупки товаров, — это покупка ожиданий.

Любое предприятие, чтобы быть конкурентоспособным, должно представлять своим клиентам коммерческий или потребительский кредит. Немедленная оплата или предоплата между партнерами практикуется редко. *Управление дебиторской и кредиторской задолженностями* предполагает разработку и управление кредитной политикой предприятия, которая обычно определяет условия и преимущества досрочных выплат по обязательствам и предоставления кредитов своим клиентам, а также учитывает и формирует основные требования к собственным долгам и желаемые условия, которые бы предприятие хотело получить от потенциальных кредиторов. Кредитные стандарты при оценке кредитоспособности клиентов и повышении собственных кредитных возможностей являются центральными вопросами всей кредитной политики предприятия. Здесь важно установить, при каких условиях и кому предприятие может предоставлять кредит и что необходимо сделать, чтобы самому рассчитывать на получение товаров с отсрочкой платежа и на льготных условиях. Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо учесть по крайней мере четыре фактора. Прежде всего надо определить уровень прибыльности сделок, на финансирование которых используется и предоставляется коммерческий кредит. Затем устанавливается, как влияют условия предоставления и получения кредита на увеличение деловой активности предприятия и рост выручки от продаж. Важным фактором является и определение вероятности неуплаты по долговым обязательствам или нарушение условий оплаты большим количеством клиентов и, соответственно, поиск способов решения возможных проблем, которые в этой связи могут возникнуть у предприятия перед собственными кредиторами. И наконец, разрабатывая кредитную политику, предпри-

ятию следует всегда проявлять осторожность и не забывать, что основной ее целью является не только расширение клиентуры и увеличение объема продаж, но и сведение к минимуму убытков от безнадежных долгов.

Эффективное управление дебиторскими счетами и долговыми обязательствами невозможно без наличия соответствующих нормативных показателей, которые и определяют финансовую устойчивость предприятия: нормативы дебиторской и кредиторской задолженности, нормативные коэффициенты общей и промежуточной ликвидности.

Необходимость бесперебойного обеспечения производственной деятельности всем необходимым вынуждает предприятие не рисковать, а создавать складирование запасов. Все понимают экономическую невыгодность таких запасов, поскольку тем самым «связывается» на какой-то определенный срок часть капитала, которая могла бы использоваться с большей выгодой. Обычно каждое предприятие само определяет и обеспечивает допустимые для него объемы товарных запасов.

Управление складскими (товарными) запасами призвано обеспечить оптимальные количественные уровни запасов по всей номенклатуре и ассортиментным группам и временные графики их движения. Основными задачами управления запасами является обеспечение бесперебойной и ритмичной работы предприятия, сохранение клиентов, минимизация издержек по хранению, устранение проблем, связанных с длительным «замораживанием» капитала в запасах. Складские запасы включают накопления сырьевых материалов и комплектующих, необходимых для бесперебойной работы предприятия, готовых изделий и товаров, приобретенных для перепродажи оптом или реализации в розницу. Финансовый менеджер должен постоянно следить за уровнем запасов и оценивать основные направления политики предприятия в области складских запасов с целью выдерживания оптимального их баланса (поддержания оптимального уровня капвложений в запасы). Крупные запасы могут «связывать» капитал, но в то же время подстраховывают предприятие в случае возникновения проблемы срочного увеличения производства и поставки продукции или роста спроса на реализуемые товары. В любом случае экономия на складских запасах позволяет высвободить финансовые резервы для других целей. Рост запасов считается опасным

сигналом. Динамично развивающиеся предприятия ориентируются, как правило, на низкую продолжительность складирования. Это позволяет им иметь складские помещения небольших размеров и значительно снизить издержки по хранению.

В процессе управления запасами устанавливается, сколько и каких сырьевых материалов, изделий или товаров необходимо иметь на складе; как часто следует пополнять складские и товарные запасы; что необходимо сделать, чтобы ускорить оборачиваемость запасов. Управление запасами включает в себя анализ оборачиваемости запасов, обоснование нормативов, характеризующих их уровень и обеспеченность, разработку графиков поставок и контроль за их выполнением. При разработке нормативов учитывают риск остановки производства, вероятность отсутствия отдельных товаров, сумму денежных средств, выведенных из оборота, а не исходят, как нередко случается, из вместимости складских помещений.

Точная оценка запасов при большой номенклатуре товаров невозможна из-за сложности подробного учета и системы перепроверки, но финансовый анализ дает представление и необходимую информацию для организации эффективного управления ими. При управлении запасами используются коэффициенты оборачиваемости средних запасов, оборачиваемость запасов в днях, средняя продолжительность складирования и др.

Таким образом, главной целью управления оборотным капиталом является поддержание его минимально допустимого размера, достаточного для обеспечения оптимального уровня рентабельности долгосрочных инвестиций и, соответственно, для достижения долгосрочных целей бизнеса. Если оборотный капитал состоит из чрезмерно больших сумм, это может привести к снижению показателей, характеризующих уровень эффективности предпринимательской деятельности. Минимальный предел оборотного капитала поддерживается посредством привлечения краткосрочных займов, которые могут быстро возвращаться при отсутствии необходимости дополнительного финансирования отдельных операций. Временно свободный оборотный капитал может быть обращен в ценные бумаги или помещен на сберегательный счет, что дает определенные доходы.

В практической деятельности поддерживать оптимальный баланс оборотного капитала очень сложно. Оборотный капитал в денежной форме аккумулируется на расчетном счете предприятия в виде кассовых остатков и используется для приобретения сырья, материалов, товаров, оплаты административных и торговых расходов, налоговых и других обязательных платежей. На расчетном счете должна оставаться сумма, достаточная для оперативного использования. В этом и заключается основная трудность управления финансовыми ресурсами, именно к этому сводится искусство финансового менеджмента. Не должно быть как нехватки, так и излишка оборотного капитала. Оптимальная величина оборотного капитала для оперативного использования определяется при разработке финансового плана и уточняется в процессе его выполнения, когда решаются вопросы обеспечения текущей сбалансированности потоков денежных средств. Финансовый план сам по себе является бесполезным документом, если не осуществляется контроль за его выполнением. Контроль — это основа для принятия оперативных решений в случае срыва запланированных финансовых операций. Основная задача финансового менеджмента заключается в том, чтобы как можно точнее оценить будущие денежные потоки.

Предприятия часто неправильно определяют свои потребности в оборотном капитале и поэтому сталкиваются с неожиданными и непредсказуемыми поворотами в бизнесе, что может значительно изменить требования к структуре и размерам этого капитала. Кроме того, нередко меняются и условия предоставления краткосрочных кредитов. Сокращение размеров оборотного капитала способствует росту прибыльности бизнеса, но в то же время увеличивает шансы финансового кризиса. Поэтому осторожные и предусмотрительные финансовые менеджеры, сталкиваясь с трудным выбором между степенью риска и уровнем рентабельности, обычно в целях перестраховки несколько завышают потребность в оборотном капитале.

Управление инвестициями

Важнейшей задачей управления инвестициями является эффективное размещение финансовых средств при ограниченных размерах капитала и множестве статей расходов. Эта задача успешно

решается при подготовке *инвестиционных смет*. В процессе их разработки определяются долгосрочные проекты капиталовложений и стратегические направления деятельности предприятия, а также принимаются важнейшие решения по вопросам, касающимся развития и расширения бизнеса. Кроме того, инвестиционные сметы служат основой как для обоснования потребностей в финансовых ресурсах для формирования основного капитала, так и для определения размеров финансирования из внешних источников.

Разработка инвестиционных смет состоит из трех основных стадий: 1) определение рентабельности капитальных вложений; 2) оценка соотношений финансовых показателей; 3) определение степени коммерческого риска.

Основной целью *определения рентабельности капиталовложений* является поиск наиболее эффективных направлений размещения финансовых ресурсов долгосрочного характера. Этот показатель обычно выражается в процентах и определяется делением прогнозируемой годовой прибыли на сумму инвестиций. Одним из основных принципов квалифицированного управления финансами является использование финансовых средств таким образом, чтобы финансировать проекты с более высокой прогнозируемой прибылью. Сам процесс планирования инвестиций — это и есть процесс оценки предлагаемых проектов с точки зрения их отдачи. Если предприятие собирается заниматься несколькими проектами, то на этой стадии разработки инвестиционных смет окончательный выбор проектов не производится.

Например, предприятие может направить в планируемом году на инвестиции 200 000 руб. из собственных источников и рассматривает три различных проекта (см. табл. 12), имеющих одинаковую стоимость, равную также 200 000 руб. Прогнозируемый доход по первому проекту составляет 70 000 руб., по второму — 60 000 руб. и по третьему — 30 000 руб. Очевидно, если предприятие не собирается привлекать дополнительные финансовые ресурсы со стороны, то более приемлемым является первый проект, который по логике и следовало бы выбрать. Но учитывая, что среднотраслевая рентабельность инвестиций составляет 25 %, для предприятия представляет интерес не только первый, но и второй инвестиционный проект. Рентабельность этих двух проектов достаточно высока, поэтому если у предприятия есть возможность привлечения финансовых ресурсов из внеш-

них источников, то оно может с успехом заниматься реализацией обоих проектов. В этом случае возникает необходимость изучения целесообразности одновременной работы по обоим этим проектам. У второго проекта, несмотря на более низкую, чем у первого, рентабельность инвестиций, могут быть свои преимущества. Но для того, чтобы этими преимуществами воспользоваться, необходимо время. В данном случае без получения кредита не обойтись. Допустим, один из коммерческих банков готов кредитовать оба проекта на 100 000 руб. каждый под 10 % годовых. Тогда необходимо сделать расчеты для сравнения показателей рентабельности инвестиций и процентов по заемным средствам.

Таблица 12
Расчет рентабельности инвестиций и сравнение финансовых показателей

Позиция	Проект № 1	Проект № 2	Проект № 3
1. Стоимость инвестиционного проекта, руб.	200 000	200 000	200 000
2. Источники инвестиций:			
собственные, руб.	100 000	100 000	100 000
кредиты банков, руб.	100 000	100 000	100 000
3. Рентабельность инвестиций, %	35	30	15
4. Прогнозируемый годовой доход, руб.	70 000	60 000	30 000
5. Процент банку за пользование кредитом, руб.	10 000	10 000	10 000
6. Доход после уплаты процента банку, руб.	60 000	50 000	20 000
7. Чистая рентабельность инвестиций, %	30	25	10
8. Рентабельность инвестиций из собственных источников, %	60	50	20
9. Среднотраслевая рентабельность инвестиций, %	25	25	25

Предприятие, получив ссуду 100 000 руб. на каждый проект, может профинансировать первый и второй проекты, вложив в каждый из них по 100 000 руб. из собственных средств и по 100 000 руб. из внешних источников. Третий проект может при-

нести определенный доход, но его уровень существенно ниже среднеотраслевой рентабельности инвестиций. Поэтому предприятию на данной стадии разработки инвестиционных смет следует отказаться от проекта № 3 и сконцентрировать все свое внимание на реализации проектов № 1 и № 2.

Прогнозируемый доход по инвестициям на каждый реализуемый проект уменьшится на 10 000 руб., которые пойдут в оплату банку процентов за кредит. Поэтому чистый доход по проекту № 1 составит 60 000 руб. и по проекту № 2 — 50 000 руб. Суммарный доход предприятия по двум проектам после уплаты процентов составит 110 000 руб., или 55 % $(110\,000 : 200\,000 \times 100)$ на вложенный собственный капитал, что значительно выше доходов, которые можно получить при реализации самого рентабельного первого проекта без привлечения ссудного капитала.

Оценка соотношений финансовых показателей имеет большое практическое значение. Финансовые ресурсы всегда ограничены, и поэтому любому предприятию нужна большая осторожность, особенно в случае одновременного финансирования нескольких проектов. Для сравнения финансовых показателей используются соотношения заемных средств к сумме всех инвестиций и сумме инвестиций из собственных источников, соотношения уровня рентабельности инвестиций и банковского процента, рентабельности инвестиций и рентабельности инвестиций из собственных источников. Соотношения финансовых показателей могут быть использованы как для оценки финансовой ситуации по предприятию в целом, так и по отдельным его структурным подразделениям или группам.

Если соотношение заемных средств к инвестициям превышает 50 %, то это свидетельствует об очень большом для предприятия риске. Например, неудача с одним проектом обостряет проблему получения запланированного дохода, что, в свою очередь, создает трудности с возвратом кредитных ресурсов, привлеченных для финансирования бизнеса в целом. Чем ниже доля заемного капитала, тем устойчивее финансовое положение предприятия и больше свободы для маневрирования финансовыми фондами.

Из наших примеров очевидно, что соотношение большинства финансовых показателей достаточно благоприятно. Как свидетельствуют данные табл. 12, рентабельность по инвестиционным проектам № 1 и № 2 равна соответственно 35 % и 30 % при сред-

неотраслевой рентабельности 25 %. Получив ссуду в размере 200 000 руб. под 10 % годовых, предприятие может финансировать оба этих проекта, что принесет в среднем 32,5 % $[(35 + 30) : 2]$ годовых на вложенный капитал. Оплатив банку 10 % годовых за кредит, предприятие в результате использования заемных средств получит дополнительный доход в размере 45 000 руб. $(200\,000 \times 22,5 : 100)$. В результате рентабельность инвестиций из собственных средств составит 55 % $[(60\,000 + 50\,000) : 200\,000 \times 100]$.

Соотношение уровня рентабельности инвестиций и банковского процента при формировании кредитного портфеля является важнейшим принципом квалифицированного менеджмента. Если уровень прибыли по инвестициям превышает уровень банковского процента за кредит (при условии, что привлечение ссудного капитала не потребует дополнительных расходов), это означает, что привлечение финансовых ресурсов со стороны будет способствовать улучшению соотношений финансовых показателей и получению дополнительных доходов. Кредит повышает потенциал заемщика в получении прибыли, но главное, чтобы рентабельность всех инвестиций превышала процент по займам. Неблагоприятное финансовое соотношение наблюдается, если уровень рентабельности инвестиций ниже банковского процента. В этом случае предприятие вынуждено будет прибыль, полученную от инвестиций из собственных средств, направлять на покрытие убытков, которые образуются в виде отрицательной разницы между рентабельностью и банковским процентом. Поэтому если соотношение между этими показателями неблагоприятно, то лучше не использовать заемные средства для инвестирования в бизнес. Иногда недостающие инвестиционные ресурсы для финансирования новых проектов могут быть высвобождены за счет замещения определенной части собственного оборотного капитала краткосрочными кредитами. Однако, высвобождая часть собственного оборотного капитала и используя ее на капиталовложения, следует внимательно следить за тем, как это отразится на ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Если такое высвобождение существенно ухудшает финансовое здоровье предприятия, то в будущем это может быть причиной появления многих проблем делового характера, что неизбежно отрицательно скажется на репутации и может привести к краху бизнеса.

Оценки прогнозируемой рентабельности инвестиций могут оказаться не очень точными. В жизни всегда появляются непредвиденные обстоятельства в виде природных явлений, снижений деловой активности, изменений предпочтений потребителей и т.д., поэтому инвестирование в проект, обещающий по предварительным данным хороший доход, может обернуться значительными финансовыми потерями. Можно получить финансовые средства, правильно их использовать, но затем потерять, если не предусмотреть вероятности каких-либо событий. Риск всегда присутствует в любом бизнесе, но опыт свидетельствует: если правильно строить свою деятельность и учитывать как можно больше самых неблагоприятных событий, то риском действительно можно управлять.

Коммерческий риск можно рассматривать как различные варианты конечного результата. При расходовании огромных денег на исследовательские разработки и новые проекты никогда нет абсолютной уверенности в том, что новый продукт будет принят на рынке. При расширении производства и строительстве новых производственных площадей нет гарантии, что они будут полностью использоваться. Каждое действие в бизнесе несет в себе возможность неудачи. Наличие фактора риска является сильным стимулом экономить средства и ресурсы, что вынуждает предприятие тщательно анализировать рентабельность проектов и ответственно разрабатывать инвестиционные сметы. Между рентабельностью и риском существует тесная взаимосвязь: чем выше степень риска, тем выше должна быть прогнозируемая рентабельность инвестиций в бизнес. Никто не будет рисковать, вкладывая средства в бизнес, если не будет рассчитывать на уровень прибыли выше, чем в среднем по отрасли.

Общее отношение предпринимателей к риску и финансовая мощь предприятия в конечном итоге и определяют подходы к коммерческому риску в процессе разработки инвестиционных смет. Одни предприниматели предпочитают заниматься высоко-рентабельными инвестиционными проектами, другие относятся к риску осторожно. Главное для предприятий, которые предпочитают проекты с высоким риском, — это прочность своего финансового фундамента. Если же предприятие располагает ограниченными финансовыми ресурсами, то выбор проектов с очень высокой рентабельностью может поставить под вопрос само его существование.

Следовательно, прежде чем принять решение о выборе того или иного проекта, необходимо оценить их инвестиционные возможности с точки зрения прогнозируемой рентабельности и степени коммерческого риска. Важное значение для принятия такого решения имеют размеры имеющихся инвестиционных фондов и уровень издержек в связи с привлечением дополнительных финансовых ресурсов из внешних источников. При выборе проекта обычно используют четыре критерия, без оценки которых окончательное решение по инвестиционной смете не принимается:

1. Выбираемый проект должен иметь достаточно высокую рентабельность по сравнению с другими проектами.
2. Если выбираемый проект является частью другого проекта, их общие инвестиции не должны превышать установленные требования и ограничения для привлечения финансовых ресурсов из внешних источников. В обратном случае если возникнут трудности с финансированием одного проекта, то это неизбежно поставит под угрозу выполнение и другого проекта. Здесь важно предусмотреть запасные варианты решения возможных финансовых проблем.
3. Инвестиционный проект, если для его финансирования используются внешние источники, должен иметь прогнозируемую рентабельность инвестиций, превышающую издержки по привлечению финансовых ресурсов со стороны.
4. Выбранный проект должен иметь такую степень риска, которая характерна для данного вида бизнеса и приемлема для собственника.

Контроль за уровнем и величиной прибыли

Все предприятия ведут постоянный контроль за своей прибылью. Солидное предприятие не может иметь прибыль ниже определенного уровня и в то же время не допускает ее роста сверх какого-то оптимального значения. Это очень важно по нескольким причинам. Во-первых, если предприятие уже многие годы имеет стабильный доход, то это свидетельствует о высококвалифицированном менеджменте, финансовой стабильности бизнеса, а значит, и о высокой деловой репутации предприятия. Репутация, как известно, ценится в бизнесе выше любых денег.

Во-вторых, предприятие, определяя для себя желаемый уровень прибыли, всегда ориентируется на приемлемый уровень налогов, что позволяет ему минимизировать налоговые отчисления и в то же время оптимально распределить налоговую нагрузку в течение календарного года и своевременно отчитываться перед налоговыми органами. В-третьих, предприятие, не допуская значительного колебания уровня прибыльности и имея репутацию надежного налогоплательщика, не привлекает к себе пристального внимания контролирующих и ревизионных органов, что позволяет руководителям и специалистам значительно реже отвлекаться на подготовку различных справок и объяснений, а больше концентрировать свое внимание на стратегическом менеджменте и решении текущих проблем.

Контроль за прибылью осуществляется в рамках действующего законодательства с помощью применения различных подходов к ведению бухгалтерского учета и проведению отдельных операций. Бухучет не относится к точным наукам. Используя одни и те же исходные данные, в бухучете всегда можно получить разные конечные результаты. Нередко предприятие, используя одинаковые исходные данные, готовит различные варианты одних и тех же бухгалтерских отчетов для различных потребителей. Это достигается в результате использования различных методов учета одних и тех же операций. Контроль за уровнем и величиной прибыли осуществляется в рамках балансовой политики предприятия.

Важным инструментом балансовой политики является использование разных *методов регистрации выручки от продаж*: 1) метода нарастающего итога, при котором учет осуществляется по совершении сделки до оплаты (по факту отгрузки); 2) метода кассовой базы, когда выручка учитывается по факту поступления денег на расчетный счет предприятия.

Первый метод выгоден государству и крупным предприятиям. В этом случае государству уплачиваются налоги еще до получения предприятием денег за реализованную продукцию. Для предприятий использование метода нарастающего итога позволяет эффективно управлять финансовыми потоками от продаж и прибылью. С его помощью можно достаточно легко переместить прибыль текущего периода в будущее, и наоборот. Это осуществляется с помощью замедления или ускорения выписывания

счетов на отгруженную продукцию. Если продукция отгружена в конце текущего периода, а счет выписан в начале следующего, то выручка от продаж будет проводиться в соответствии с датой выписывания счета, а следовательно, она будет учитываться при расчете прибыли не текущего, а последующего периода. В том случае, когда предприятие желает показать в текущем периоде более высокую прибыль, то заранее выписываются и учитываются в данном периоде счета на отгрузку той продукции, которая будет отправлена потребителям в следующем периоде.

Использование метода нарастающего итога также предоставляет возможность менеджерам акционерного предприятия в случае необходимости манипулировать мнением и голосами акционеров, вводя их в заблуждение по поводу финансовых достижений в том или ином году. Нередко они для того, чтобы показать более высокую прибыль, договариваются с потенциальными оптовыми потребителями своей продукции и в конце текущего года на любых условиях загружают все каналы реализации. Так как товар не пользуется спросом, то потребители в начале нового календарного года обязательно вернут его. Однако данная манипуляция позволяет предприятию показать рост реализации, а значит, и более высокую прибыль текущего периода.

Учет выручки от продаж методом кассовой базы не дает больших возможностей для управления уровнем и величиной прибыли, но позволяет предприятиям, у которых небольшой оборот, своевременно и без особого напряжения рассчитываться с бюджетом. Этот метод, как правило, используют малые предприятия и индивидуальные предприниматели, финансовые возможности которых ограничены, чтобы осуществлять авансированные платежи.

Величина прибыли может быть больше или меньше в зависимости от того, какие *методы начисления амортизации* применяет предприятие. В соответствии с законодательством амортизация может начисляться: а) равными долями в течение всего срока эксплуатации основных средств; б) пропорционально фактическому времени работы оборудования; в) более высокими долями в начальном периоде работы оборудования с последующим снижением в процессе эксплуатации (ускоренная амортизация). Использование разных методов начисления амортизации позволяет получить и разные значения показателей по статье издер-

жек «Амортизационные отчисления», что в итоге отразится и на величине прибыли.

В значительной степени величина прибыли зависит от тех методов, которые используются для списания на себестоимость стоимости проданных товаров (торговые предприятия) или стоимости сырья и материалов (производственные предприятия). Для этих целей может быть использован любой из двух следующих методов: 1) ФИФО (первый пришел, первый ушел); 2) ЛИФО (последний пришел, первый ушел). Эффект от применения одного из этих методов может быть получен лишь в том случае, если различные партии одних и тех же товаров, сырья и материалов приобретались предприятием по разным закупочным (оптовым) ценам. При этом важна также и динамика рыночных цен на товары или готовую продукцию. Допустим, что рыночные цены на готовую продукцию (товары) не меняются, а стоимость единицы закупаемого (оптовая цена) сырья, материалов или товара увеличивается. В этом случае применение для определения стоимости проданных продуктов или товаров метода ФИФО позволит показать более высокую прибыль, чем она будет при использовании метода ЛИФО. Это достигается за счет того, что в первом случае (ФИФО) материальные затраты или стоимость проданных товаров окажутся ниже, чем во втором (ЛИФО). Примеры оценки стоимости проданных товаров вышеуказанными методами представлены в табл. 13.

Таблица 13

Оценка стоимости проданных товаров методами ФИФО и ЛИФО
и расчет доходности бизнеса

Содержание	Количество, единиц	Оптовая цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
1. Остаток товара на 1 января	120	10	1200
2. Поступило в 1-й декаде	250	11	2750
3. Поступило во 2-й декаде	150	12	1800
4. Поступило в 3-й декаде	300	13	3900
5. Всего поступлений и остаток	820		9650
6. Продано за январь (розничный товарооборот)	600		8400

Окончание табл. 13

Содержание	Количество, единиц	Оптовая цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
7. Оценка стоимости проданных товаров за январь (оптовый товарооборот):			
по ФИФО	600		6790
по ЛИФО	600		7350
8. Оценка стоимости остатка товаров на 1 февраля:	220	13	2860
по ФИФО	120	10	1200
по ЛИФО	100	11	1100
9. Валовой доход за январь:			
по ФИФО			1610
по ЛИФО			1050
10. Издержки обращения, налоги и сборы за январь			880
11. Балансовая прибыль за январь:			
по ФИФО			730
по ЛИФО			170

Оценка стоимости проданных товаров (оптовый товарооборот) за январь:

$$\text{ФИФО} = 120 \times 10 + 250 \times 11 + 150 \times 12 + 80 \times 13 = 6790 \text{ руб.};$$

$$\text{ЛИФО} = 300 \times 13 + 150 \times 12 + 150 \times 11 = 7350 \text{ руб.}$$

Оценка стоимости остатка товара на 1 февраля:

$$\text{ФИФО} = 220 \times 13 = 2860 \text{ руб.};$$

$$\text{ЛИФО} = 100 \times 11 + 120 \times 10 = 2300 \text{ руб.}$$

Расчет валового дохода за январь:

$$\text{ФИФО} = 8400 - 6790 = 1610 \text{ руб.};$$

$$\text{ЛИФО} = 8400 - 7350 = 1050 \text{ руб.}$$

Расчет балансовой прибыли за январь:

$$\text{ФИФО} = 1610 - 880 = 730 \text{ руб.};$$

$$\text{ЛИФО} = 1050 - 880 = 170 \text{ руб.}$$

Действенным инструментом управления прибылью выступает *создание резервных фондов* для покрытия безнадежных долгов и других непредвиденных расходов, которые оплачиваются из прибыли. Все такие расходы и долги покрываются в таком случае из резервных фондов и не затрагивают прибыль текущего периода.

Существенным фактором, влияющим на прибыль, может рассматриваться *отсрочка или ускорение введения в эксплуатацию новых объектов, техники, оборудования*. Как известно, амортизация на вновь вводимые объекты начинает начисляться со следующего месяца после ввода. Поэтому, например, введение в эксплуатацию нового оборудования в ноябре позволяет увеличить в декабре издержки по статье «Амортизационные отчисления» и тем самым уменьшить налогооблагаемую прибыль за четвертый квартал. Результатом же отсрочки ввода в эксплуатацию до декабря является более высокая величина прибыли.

Многие предприятия, которые в текущем периоде испытывают трудности и не могут достигнуть требуемых финансовых результатов, прибегают к такому способу, как *распродажа части имущества*. Нередко такие сделки заключаются фиктивно. В результате продажи имущества увеличиваются доходы (могут уменьшиться также и расходы по статье «Амортизационные отчисления»), что позволяет существенно увеличить прибыль за этот период, хотя реальное финансовое положение предприятия может быть далеко не таким прекрасным.

В том случае, если это не запрещено законодательством, реальным инструментом управления прибылью может рассматриваться *ведение консолидированного баланса несколькими предприятиями*. На рынке такие предприятия остаются самостоятельными субъектами, но перед налоговыми органами, при наличии соответствующего договора, отчитываются совместно на основе общего бухгалтерского отчета. Такая практика широко распространена во многих странах. Наибольший эффект она дает в том случае, если в состав (объединение) предприятий, которые дого-

вариваются о ведении консолидированного баланса, входят высокорентабельные и убыточные компании. Тогда такое объединение позволяет уменьшить налогооблагаемую прибыль и тем самым сэкономить на налогах. Незначительные потери государства от уменьшения налоговых поступлений в данном случае многократно перекрываются той пользой для общества, которую дает такое объединение: сэкономленные деньги направляются на повышение эффективности бизнеса и прежде всего тех предприятий — участников объединения, которые испытывают временные трудности; сохраняется, а иногда и увеличивается количество рабочих мест (следовательно, и подоходные налоги) на убыточных предприятиях; снижаются издержки предприятий по привлечению дополнительных финансовых ресурсов; не растут или уменьшаются расходы государства на поддержку безработных и т.п.

Инструментом балансовой политики предприятия может выступать применение различных способов *перемещения прибыли на другие предприятия, пользующиеся налоговыми и иными льготами*, в том числе и на те из них, которые находятся в свободных экономических и оффшорных зонах.

Смена методов учета выручки от продаж в последующие периоды также является существенным инструментом управления и контроля за величиной и уровнем прибыли.

Перечисленными методами не исчерпывается контроль за уровнем и величиной прибыли. Большинство предприятий постоянно работает над совершенствованием балансовой политики. Они, действуя в определенных правовых рамках, всегда ищут и используют большое количество способов оптимизации прибыли текущего периода и тем самым обеспечивают и поддерживают на приемлемом уровне финансовую устойчивость собственного бизнеса.

Методы оценки стоимости предприятия

Оценка стоимости предприятия проводится регулярно. Это особенно важно в период высокой инфляции, когда происходит быстрое обесценивание активов предприятия. В этот период, чтобы обеспечить хотя бы простое воспроизводство, необходимо

постоянно держать под контролем процессы, определяющие стоимость всех материально-вещественных ценностей, составляющих капитал предприятия. Особо пристального внимания проблема оценки стоимости предприятия требует при смене собственника (при продаже, акционировании, передаче имущества за долги).

Точных методов оценки стоимости предприятия не существует, так же, как и нет точных методов ценообразования. Все зависит от обстоятельств, времени, места и целей. В значительной степени стоимость продаваемого предприятия определяется результатами его финансово-хозяйственной деятельности и целями приобретения, которыми могут выступать, например, выявленные новые возможности, дополнительный эффект при наличии у покупателя других предприятий, дробление и перепродажа предприятия по частям и т.п. Для продажи и покупки предприятия необходимо всегда выбирать удачное время. Кто думает об этом, тот всегда выигрывает.

Продавец и покупатель всегда должны стремиться определить реальную стоимость предприятия. Лучше, когда для этого привлекаются соответствующие специалисты. Для более обоснованной оценки стоимости предприятия чаще всего применяют одновременно несколько различных методов. Окончательная же стоимость предприятия — это результат переговоров продавца и покупателя, в процессе которых и определяется справедливая цена, дающая выгоду тому и другому.

Для оценки стоимости предприятия могут использоваться три основные группы методов: 1) оценка активов; 2) оценка денежных поступлений; 3) капитализация доходов.

Стоимость активов может быть оценена по балансовой стоимости, по приведенной балансовой стоимости, по ликвидационной стоимости и по восстановительной стоимости. Каждый из этих методов имеет свои преимущества, недостатки и сферу применения.

Оценка стоимости предприятия *по балансовой стоимости* является самым простым методом. Стоимость предприятия в данном случае выступает как итог отчетного баланса на определенную дату и равна сумме текущих и капитальных активов за вычетом начисленного за весь период эксплуатации износа. В то же время это и самый неточный метод — он не учитывает дина-

мику рыночных цен на отдельные вещественно-материальные ценности, составляющие капитал предприятия, а также степень морального износа и ликвидность отдельных статей текущих активов. Кроме того, если предприятие выставляется на продажу, неизвестно, какими методами учета оно пользовалось и поэтому трудно сказать, насколько точны приведенные в балансе отдельные стоимостные показатели. Как правило, на применении этого метода всегда настаивают продавцы.

Оценка предприятия *по приведенной (скорректированной) балансовой стоимости* предполагает пересчет отдельных статей отчетного баланса с учетом текущих рыночных цен и степени морального износа основных средств. Корректируются следующие статьи активов:

- дебиторская задолженность. Уменьшается на сумму безнадежных долгов;
- товарно-материальные запасы. Обычно уменьшается стоимость готовой продукции или товаров, если предприятие испытывает трудности с их реализацией;
- оборудование, машины и т.д. Определяется остаточная стоимость на основе данных об изменении рыночных цен на отдельные вещественные элементы с учетом реального физического и морального износа;
- здания, сооружения. В соответствии с реальными устойчивыми тенденциями их стоимость всегда корректируется в сторону роста.

Данный метод оценки активов относится к самым трудоемким и требует достаточно продолжительного подготовительного периода, но в то же время его применение позволяет получить более обоснованные оценки стоимости предприятия.

Оценка активов *по ликвидационной стоимости* чаще всего интересует собственников предприятия. Этот метод позволяет определить ту сумму, которую можно получить после продажи предприятия за вычетом всех его долгов. Ликвидационная стоимость свидетельствует о том, насколько хорошо идут дела у предприятия в данный момент. Если долги больше той суммы, которую можно получить от продажи предприятия, то оно банкрот.

Восстановительная стоимость — это текущая стоимость замещения всех вещественно-материальных ценностей, образу-

щих капитал предприятия, или во что обойдется строительство аналогичного нового предприятия. По восстановительной стоимости нередко оцениваются и продаются высокорентабельные действующие предприятия. За такое предприятие покупатель может заплатить, как за новое, так как получает большие преимущества: постоянные клиенты и партнеры, устойчивые продажи, низкая себестоимость продукции, квалифицированные кадры и т.д. Строительство же нового предприятия — это большой риск. Поэтому иногда выгоднее дорого купить хорошо работающее предприятие, если такое выставлено на продажу, чем начинать бизнес с нуля.

При определении стоимости предприятия с помощью метода, основу которого составляет *оценка денежных поступлений*, важны цели, которые ставят перед собой покупатель или продавец. Здесь главное — это разность между выплатами и поступлением денег. Может оказаться, что покупателю, который платит высокие налоги по другим направлениям бизнеса, очень выгодно купить нерентабельное предприятие, у которого расходы больше денежных поступлений. Выгода состоит в том, что можно не только дешево купить такое предприятие, но еще и существенно сэкономить на налогах. Если же поступления денег значительно превышают расходы, то это может быть сигналом для владельца, что наступил подходящий момент для удачной продажи предприятия и получения от этой сделки высокого дохода. Чтобы убедиться в целесообразности такого решения, необходимо сравнить ту сумму денег, которую можно реально получить в данный момент от продажи предприятия, и конечную денежную оценку будущих поступлений от основной деятельности за весь период предстоящей деятельности в виде чистого потока наличности (сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений). Если выручка от продажи предприятия больше чистого потока наличности, то это является основанием для принятия решения о его продаже.

Метод *капитализации дохода* чаще всего используется для оценки стоимости акционерных компаний открытого типа, однако он может успешно применяться для оценки стоимости предприятий других организационно-правовых форм. Оценка стоимости предприятия на основании капитализации дохода определяется по формуле

$$Ст = ДП \times K_k, \quad (35)$$

где Ст — стоимость предприятия;
ДП — годовой доход предприятия;
 K_k — коэффициент капитализации.

Данный метод оценки стоимости предприятия достаточно прост и эффективен, если будут успешно решены два вопроса: 1) какой показатель дохода (чистая прибыль, балансовая прибыль, валовая прибыль) и за какой период (отчетный, плановый или любой другой год) следует выбрать для расчета стоимости предприятия; 2) какой коэффициент капитализации выбрать для расчета стоимости предприятия (средний по отрасли, по лучшим предприятиям отрасли, по собственному предприятию). Кроме того, успешное применение метода капитализации дохода возможно только в том случае, если в стране созданы нормальные рыночные отношения и наблюдается стабильная ситуация в экономике.

Банкротство и его роль в бизнесе

Одним из наиболее важных законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, является закон о банкротстве. Его *основное назначение* состоит в том, чтобы дать возможность честным должникам, неспособным оплатить все свои долги, юридически освободиться от своих обязательств путем справедливого распределения их имущества между кредиторами. Закон о банкротстве предоставляет предпринимателю право на ошибку, которой до его принятия он не имел.

Из многочисленных исторических источников известно, что до появления законодательства о банкротстве предприниматели, которые не могли по каким-то причинам своевременно рассчитаться с долгами, наравне с другими должниками попадали под действие гражданского законодательства. Для них существовали специальные долговые тюрьмы, в которых они находились до того времени, пока долг не возвращался. Результатом такого положения явилось то, что большинство предприимчивых, энергичных людей, занимающихся бизнесом, рано или поздно оказывалось

в тюрьме. От этого, как оказалось, никто не выигрывал: деловая активность находилась на самом низком уровне, налоговые поступления сокращались, новые рабочие места практически не создавались, а нерешенных социальных и экономических проблем становилось все больше. Выходом из создавшегося положения явилось, в частности, принятие закона о банкротстве, который и предоставил честному предпринимателю, т.е. действующему по закону, право на ошибку.

В настоящее время банкротство относится к нормальным издержкам бизнеса. Те предприятия, которые не могут адаптироваться на рынке, а значит убыточны, должны исчезнуть. Как свидетельствует статистика, в рыночной экономике каждый год оказываются банкротами от 2 до 6 % всех предприятий. В США, например, средний возраст действующих предприятий равен приблизительно семи годам, при этом немногим более 50 % из них переходят черту, равную 18 месяцам, и только 25 % предприятий имеют возраст более шести лет.

Объявить банкротом предпринимателя или фирму может только суд. Дата принятия хозяйственным судом постановления о несостоятельности является датой банкротства. Банкрот теряет право на собственность, а руководство фирмы — право распоряжаться ею. После принятия судом решения о банкротстве банкрот юридически освобождается от всех своих обязательств (никто не вправе больше требовать от него возврата долгов) и свободен начать свой бизнес снова.

Банкротство может быть добровольным или принудительным. Инициаторами добровольного банкротства выступают сами должники, а принудительного — кредиторы.

Банкротство связано с неплатежеспособностью (несостоятельностью), вызванной нехваткой или отсутствием средств в момент наступления платежа. Неплатежеспособность бывает двух видов — практической и абсолютной. *Практическая неплатежеспособность* наступает в том случае, если должник не может рассчитаться с кредиторами, так как не имеет в данный момент свободных денег в связи с задержкой их поступления (он должен, но и ему должны), а его активы значительно больше его долговых обязательств. Практическая неплатежеспособность не влечет за собой банкротства. Она может быть достаточно быстро ликвидирована в результате осуществления одной или нескольких процедур:

- получение собственных кредитов в результате погашения дебиторской задолженности;
- продажа долговых обязательств (дебиторской задолженности) факторинговой фирме до истечения срока их погашения;
- уступка собственных долговых обязательств (кредиторской задолженности) фирме, которая на определенных условиях берется в срок погасить задолженность перед кредиторами;
- получение дополнительных кредитных ресурсов у различных финансово-кредитных учреждений под залог части активов;
- продажа части наиболее ликвидных активов;
- передача кредиторам прав собственности на часть имущества предприятия.

Абсолютная неплатежеспособность может возникнуть в двух случаях. В первом случае реальная стоимость активов должника оказывается меньше его обязательств. Это может произойти в результате потерь, вызванных плохим управлением бизнесом, снижением рыночных цен на отдельные материально-вещественные элементы бизнеса и т.д. Внешним признаком абсолютной неплатежеспособности в данном случае является приостановление внешних текущих платежей, а внутренними — превышение обязательств над имуществом и неспособность удовлетворить требования кредиторов.

Во втором случае активы должника превышают его обязательства, но наблюдается недостаточная степень ликвидности его имущества: скопление на складах неконкурентоспособной продукции, устаревшее оборудование, которое невозможно продать по остаточной стоимости, большая безнадежная дебиторская задолженность. Такое положение должника не позволяет ему за счет своего имущества обеспечить погашение обязательств перед кредиторами. Внешним признаком абсолютной неплатежеспособности здесь также выступает приостановление текущих платежей, а внутренними — неудовлетворительная структура баланса и неспособность удовлетворить требования кредиторов. Подтвержденная судом абсолютная неплатежеспособность называется банкротством.

Если кредиторов несколько, судебный процесс может быть конкурсным. В этом случае кредиторам разрешается самим до-

говориться о способах раздела имущества. На практике это достигается посредством проведения собрания кредиторов. На собрании кредиторов может быть принято и решение о будущем фирмы-банкрота: будет ли она ликвидирована или необходима санация, т.е. смена руководства и осуществление контроля над ней кредиторами.

Ликвидация фирмы-банкрота не всегда выгодна кредиторам, так как продажа ее чаще всего не может возместить кредиторам их убытков. Зарубежная практика свидетельствует, что реальная цена фирмы-банкрота всегда оказывается значительно ниже ее балансовой стоимости. Кроме того, как правило, на часть активов такой фирмы вообще не находится покупателей. Принимая решение о *санации*, кредиторы, изменив стратегию управления и проведя реструктуризацию фирмы, получают реальный шанс не только вернуть за счет будущей прибыли все свои долги, но и компенсировать материальные и моральные издержки, связанные с проведением процесса о банкротстве и нарушением сроков выплат по долговым обязательствам.

Словарь экономических терминов

Аккредитив — способ безналичных расчетов между предприятиями, при котором банк плательщика дает поручение банку, обслуживающему получателя платежа, оплатить требуемую сумму в оговоренный срок на основе условий, предусмотренных в аккредитивном заявлении плательщика.

Актив — совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих физическому или юридическому лицу (здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы, банковские вклады, ценные бумаги, патенты, авторские права и др.).

Актив баланса — часть бухгалтерского баланса, отражающая на определенную дату в денежном выражении средства предприятия, их состав и размещение.

Алгоритм — система операций (напр., вычислений), проводимых по строго определенным правилам, которая при последовательном их выполнении приводит к решению поставленной задачи.

Альтернатива — управленческое решение, противопоставляемое другому решению, исключающему данное.

Амортизация — постепенное снашивание основных средств (оборудования, зданий, сооружений) и перенесение их стоимости на вырабатываемую продукцию. Инструментом возмещения износа основных средств в краткосрочном периоде являются амортизационные отчисления, которые образуют элемент себестоимости продукции и издержек обращения.

Валюта баланса — совокупность средств предприятия, итог бухгалтерского баланса.

Дебиторская задолженность — сумма долгов, причитающихся предприятию со стороны других юридических или физических лиц.

Держательская компания (холдинг) — особый вид *материнской компании*, уставный фонд которой сформирован из контрольных пакетов акций других (дочерних) компаний. Основной вид деятельности Д. к. — управление и финансовый контроль за дочерними компаниями.

Диверсификация — распределение вкладываемых в бизнес капиталов между разнообразными объектами и продуктами с целью снижения риска потерь и получения устойчивого высокого дохода.

Заемные средства — денежные средства, полученные в виде ссуды на определенный срок.

Иерархия — расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, с указанием подчинения низших элементов, звеньев управления высшим.

Издержки (затраты) — выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей на производство, обращение и сбыт продукции.

Износ — накопленная сумма амортизационных отчислений на конкретную дату.

Итеративный — обозначающий повторяющееся действие.

Кассовый баланс — отражает поступления и выплаты денежных средств в течение определенного периода времени. Показывает возможности предприятия своевременно получить денежные средства независимо от доходов от продаж.

Коммерческий кредит — кредит, предоставляемый в товарной форме продавцами покупателям в виде отсрочки платежа за проданные товары.

Конкурентоспособность — совокупность потребительских свойств данного продукта, характеризующая его отличие от продукта-конкурента. Способность продукта соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период.

Консолидированный баланс — объединенная отчетность материнских и дочерних предприятий; балансы нескольких предприятий, приведенные к единому целому по специальной методике.

Контролирующая группа — акционеры, владеющие контрольным пакетом акций и осуществляющие контроль над компанией посредством получения большинства мест в совете директоров (правлении).

Конъюнктура рынка — экономическая ситуация, складывающаяся на рынке, характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активности, ценами, объемами продаж.

Кредитный риск — риск невозврата заемщиком полученного кредита и процентов, причитающихся кредитору.

Кредиторская задолженность — временно привлеченные предприятием денежные средства, подлежащие возврату соответствующим юридическим или физическим лицам.

Лаг — временной разрыв между осуществлением вложений денежных средств и получением эффекта (дохода) от этого.

Лизинг — долгосрочная аренда оборудования, машин, сооружений производственного назначения; альтернатива традиционному банковскому кредитованию.

Ликвидность — способность превращения активов предприятия в денежные средства для своевременного погашения своих долговых обязательств.

Материнская компания — компания, которая владеет контрольными пакетами акций других компаний; в отличие от холдинга сама осуществляет производственную и другие виды деятельности.

Мотивация — совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Пассив — совокупность долгов и обязательств предприятия.

Пассив баланса — часть бухгалтерского баланса, отражающая на определенную дату в денежном выражении источники образования средств предприятия, его финансирование, сгруппированные по их принадлежности и назначению.

Платежеспособность — способность своевременно и полностью выполнять свои платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера.

Продукт — результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме либо в виде выполнения работ и услуг.

Факторинг — перепродажа права на взыскание долгов.

Холдинг — см. *Держательская компания*.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. М., 1999.
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М., 1994.
3. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования. М., 1994.
4. Блинов А.О., Шапкин И.Н. Предпринимательство на пороге третьего тысячелетия. М., 2000.
5. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. М., 1995.
6. Бусыгин А.В. Предпринимательство. М., 1999.
7. Витале Дж. Малый бизнес: реклама. М., 1998.
8. Влэжвелл Э. Как составить бизнес-план. М., 2000.
9. Волгин В.В. Индивидуальный бизнес. М., 2001.
10. Волкер Г. Что и как нужно делать, чтобы стать предпринимателем. Мн.; М., 1991.
11. Ворст Й, Ревентлоу П. Экономика фирмы. М., 1994.
12. Гари Джоунз. Торговый бизнес: как организовать и управлять. М., 1996.
13. Давыденко Л.Н. Предпринимательство без границ. Мн., 1999.
14. Диксон Д.Е.Н. Совершенствуйте свой бизнес: Пособие и практикум. М., 1994.
15. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. М., 1998.
16. Жизнин С.З. Как стать предпринимателем. М., 1990.
17. Жизнин С.З., Крупнов В.И. Как организовать свое дело. М., 1990.
18. Жизнин С.З. Предпринимательство и деньги. М., 1990.
19. Карлсон Д. Типичные ошибки малого бизнеса. М., 1998.
20. Кауфман Х.Р. Тактика успеха в бизнесе и науке: творчество, деньги, слава. М., 1993.

21. Лембден Дж. К., Таргет Д. Финансы в малом бизнесе. М., 1992.
22. Минаев И.В. Экономика и предпринимательство. М., 1994.
23. Пелих А. Бизнес-план, или Как организовать собственное дело. М., 1996.
24. Современный бизнес: В 2 т. М., 1995.
25. Справочник финансиста предприятия. М., 1996.
26. Старик Д.Э. Как рассчитать эффективность инвестиций? М., 1996.
27. Стек Дж. Большая игра. М., 1994.
28. Узсон Г.Н. Искусство делать и сохранять деньги. Киев, 1994.
29. Управленческий учет. М., 1997.
30. Хаммер А. Мой век двадцатый. Пути и встречи. М., 1988.
31. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М., 1992.
32. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М., 1993.

Учебное издание

Алейников Анатолий Николаевич

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Учебно-практическое пособие

Редактор *Н.А. Кулагина*

Корректор *Л.К. Мисун*

Художник обложки *С.В. Ковалевский*

Компьютерная верстка *С.И. Лученок*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 31.10.2002.

Формат 60×84 1/16. Бумага газетная. Гарнитура Ньютон.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,67. Уч.-изд. л. 17,28.

Тираж 3010 экз. Заказ № 2352.

ИД №05902 от 24.09.2001.

ООО «Новое знание». 103064, Москва, Садовый тупик, д. 3, стр. 1.

Телефон (095) 921-67-21.

При участии ООО «Новое знание». ЛВ № 310 от 14.08.2001.

Минск, ул. Академическая, д. 28, к. 112.

Почтовый адрес: 220050, Минск, а/я 79.

Телефон/факс: (10-375-17) 211-10-33, 284-03-23.

E-mail: nk@wnk.biz

<http://wnk.biz>

Республиканское унитарное предприятие

«Издательство «Белорусский Дом печати».

220013, Минск, пр. Ф.Скорины, 79.