

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение**  
**высшего образования**  
**«Саратовский государственный аграрный университет**  
**имени Н. И. Вавилова»**

## **ЭКОНОМИКА МАЛОГО БИЗНЕСА**

**краткий курс лекций**

Направление подготовки  
**38.03.01 Экономика**

**Саратов 2015**

УДК 330:338.43  
ББК 65.321  
Е-60

**Экономика малого бизнеса:** краткий курс лекций для студентов IV курса специальности (направления подготовки) 38.03.01 «Экономика» / Сост.: Л.Ю.Евсюкова, Е.Н. Никитина // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2015. – 40 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Экономика малого бизнеса» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным экономическим вопросам и проблемам предприятий малых форм хозяйствования. Содержит 3 ключевых блока: понятие малого бизнеса и основные проблемы субъектов малого бизнеса, организация малого бизнеса в России, управление предприятиями малого бизнеса. Направлен на формирование у студентов профессиональной компетенции, связанной со способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов различных отраслей, сфер и форм собственности (ПК-1).

УДК 330:338.43  
ББК 65.321

© Евсюкова Л.Ю., Никитина Е.Н., 2015  
© ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2015

## **Введение.**

В последние годы со стороны государства все больше внимания уделяется поддержке и развитию предприятий малого и среднего бизнеса. Однако с каждым годом их число в нашей стране сокращается. Каковы же основные проблемы, с которыми приходится сталкиваться представителям малого бизнеса, в чем причина его недостаточного развития в России и существуют ли перспективы для развития малого бизнеса в нашей стране? Эти вопросы решаются сегодня на государственном уровне, а изучение дисциплины «Экономика малого бизнеса» поможет студентам расширить свои знания в этой сфере, чтобы суметь сформировать собственную точку зрения на поставленные вопросы. Полученные в рамках изучаемой дисциплины знания помогут студентам в их будущей профессии, а также пригодятся при создании собственного бизнеса. Основной задачей курса является научить будущих основателей бизнеса анализировать рынок и его потребности, уметь верно определять специализацию, знать как открыть и зарегистрировать предприятие, как осуществлять руководство и управление ресурсами и деятельностью малого предприятия, какие существуют формы поддержки для предприятий малого бизнеса и как ее получить и т.д.

Краткий курс лекций по дисциплине «Экономика малого бизнеса» предназначен для студентов по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика». «Экономика малого бизнеса» относится к дисциплинам по выбору студента в вариативной (профильной) части профессионального цикла. Она базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: «Экономика предприятия агропромышленного комплекса», «Экономика сельского хозяйства», «Организация производства в агропромышленном комплексе», «Управление в агропромышленном комплексе».

## Лекция 1

### ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДОЛОГИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ЭКОНОМИКА МАЛОГО БИЗНЕСА»

#### 1.1. Предмет, цели и задачи дисциплины

**Экономика** – это наука, которая изучает совокупность отношений, складывающихся между хозяйствующими субъектами в процессе производства, распределения, обмена и потребления благ.

Таким образом, **предметом** изучения дисциплины является совокупность экономических отношений складывающихся между представителями малого бизнеса, между малыми предприятиями и крупными, между малым бизнесом и государством.

**Целью** изучения дисциплины является формирование у студентов-экономистов практических навыков по организации бизнеса и управлению им, а также обеспечить соответствующий уровень теоретических знаний, ознакомить с основными нормативными документами и правовой документацией.

Для достижения поставленной цели необходимо освоить основные **задачи** данного курса:

- изучение основных методов, с помощью которых можно дать обоснование экономическим расчетам;
- изучение внешних экономических явлений (факторов), оказывающих влияние на развитие малого бизнеса в РФ;
- сущность и значение малого бизнеса в России, основные преграды на пути развития малого бизнеса;
- как организовать свой бизнес, порядок регистрации малых предприятий;
- как разработать бизнес-план и получить государственную поддержку;
- изучение видов конкурентных стратегий для предприятий малого бизнеса;
- управление трудовыми, материально-техническими и финансовыми ресурсами малого предприятия;

#### 1.2. Методология дисциплины

Способом достижения поставленных целей являются научные методы. Они позволяют решать поставленные задачи. **Научные методы** – это совокупность приемов и способов познания изучаемых процессов и (или) явлений.

Исследования, проводимые в экономике представляются процессом достаточно сложным, поскольку они обширны. Сначала необходимо поставить цель и задачи исследования, выдвинуть гипотезу, определить объекты познания, факторы влияющие на предмет исследования, обобщить собранный материал.

В основе любого исследования лежит методология.

**Методология науки** – это учение о принципах построения, формах и способах научного познания. Теоретической и методологической основой исследований являются труды отечественных и зарубежных ученых экономистов, достижения в области экономики, передовой опыт, развитие инноваций и т.д.

Методология базируется на применяемых наукой методах.

Основным методом, лежащим в основе всех прочих методов исследований, является диалектический метод. Его сущность заключается в рассмотрении всех явлений в непрерывном движении и изменении, характеризуются единством и борьбой противоположностей, борьбой между старым и новым, восхождением от простого к сложному.

Все методы можно объединить в 2 группы: общенаучные и специфические. **Общенаучные методы** получили более широкое распространение, поскольку применимы к любой области знаний.

**К общенаучным относятся:**

- метод научной абстракции;
- метод индукции;
- метод дедукции;
- метод сравнительного анализа;
- экспериментальный метод и т.д.

Метод научной абстракции состоит в отвлечении в процессе познания от внешних явлений, несущественных сторон и выявлении общих существенных признаков, в познании сущности явлений.

Метод индукции предполагает формулировку общего вывода на основе единичных факторов, то есть рассуждение ведется от частного к общему, от фактов к теории.

Метод дедукции, напротив, основан на переходе от общего к частному и единичному.

Метод сравнительного анализа состоит в сопоставлении частных и обобщающих экономических показателей с целью выявления наилучших результатов. Любой предприниматель сопоставляет свои затраты с затратами конкурентов, сравнивает различные альтернативные варианты своей деятельности, сопоставляет результат своей деятельности с затратами.

Эксперимент – так же широко применяется в естественных науках и при изучении экономических явлений.

**К специфическим методам относятся:**

- статистико-экономический метод;
- монографический метод;
- расчетно-конструктивный метод;
- балансовый метод;
- экономико-математический метод.

Статистико-экономический метод – это совокупность приемов, используемых для всесторонней характеристики общественных явлений посредством обработки массовых цифровых данных. Основные из них – группировка, расчет средних и относительных величин...

Монографический метод предусматривает тщательное изучение отдельных объектов, которые достаточно типичны для данной совокупности предприятий и отличаются высокими хозяйственными результатами.

Расчетно-конструктивный метод обосновывает наиболее рациональное и реально возможное решение вопроса.

Балансовый метод нужен для сбалансированной увязки показателей при составлении планов.

Экономико-математические методы очень разнообразны. Математическое моделирование широко используется для оптимизации производственной структуры, выбора оптимальных вариантов развития.

### 1.3. Структура и инфраструктура малого бизнеса

Основным документом, регламентирующим деятельность малого бизнеса в РФ является *федеральный закон от 24.07.2007г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ»*.

В соответствии с данным законом субъектами малого и среднего предпринимательства признаются хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), среди которых различают средние предприятия, малые предприятия и в том числе микропредприятия.

Субъекты малого и среднего предпринимательства должны быть внесены в государственные реестры юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Размер предприятия определяется по соответствующим критериям:

1. для юридических лиц суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных контрагентов, общественных и религиозных организаций в уставном капитале не должна превышать 25 %.

2. средняя численность работников: для средних предприятий 101 – 250 человек;

для малых предприятий до 100 человек;

для микропредприятий до 50 человек.

3. выручка от реализации товаров (работ, услуг) или балансовая стоимость активов не должна превышать предельные значения, установленные Правительством РФ для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства.

**Инфраструктуру** предприятий малого и среднего бизнеса образуют венчурные и инвестиционные фонды, технопарки и бизнес-инкубаторы. Это организации призванные оказывать поддержку в развитии предприятий малого и среднего бизнеса в виде льготного кредитования, информационного и консультационного обслуживания, подготовки и переподготовки кадров. Поддержка малых предприятий особенно важна в самом начале работы предприятия. Инфраструктура создает для предприятий дополнительные возможности по преодолению трудностей. Залогом успешного становления малого бизнеса в России является развитие инфраструктуры поддержки средних и малых предприятий.

В РФ для поддержки малых и средних предприятий создано 126 бизнес-инкубаторов, которые расположены в 57 регионах. В Саратовской области действуют 2 бизнес-инкубатора – 1 в городе Саратов и 1 в Балаково.

#### Вопросы для самоконтроля

- 1) Что является предметом, изучаемой дисциплины?
- 2) Какие общенаучные и специфические методы Вы знаете?
- 3) Кто является субъектом малого и среднего бизнеса?
- 4) Что такое - микропредприятие?
- 5) Какими критериями руководствуются при определении размера предприятия?
- 6) Что образует инфраструктуру предприятий малого и среднего бизнеса?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296с. – ISBN 978-5-394-01773-5

### *Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифонов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.

## Лекция 2

### ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

#### 2.1. Факторы, оказывающие влияние на работу предприятий малого и среднего бизнеса

На эффективность работы малых предприятий в РФ оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Внутренние факторы связаны с особенностями самого предприятия, а изменения внешних факторов предприятия должны учитывать при ведении хозяйственной деятельности, поскольку они оказывают существенное влияние на внутреннюю среду предприятия.

Факторы внутренней среды отражают сильные и слабые стороны предприятия, а факторы внешней среды могут создавать риски или угрозы для работы предприятия, с одной стороны, а с другой стороны формировать возможности для развития.

Внешняя среда является для предприятий источником ресурсов, рынком сбыта продукции, от условий внешней среды зависит выбор стратегии развития предприятия.

Итак, одним из факторов внешней среды является риск. Для всех предприятий характерны риски: они могут быть связаны со сферой деятельности, политической и социальной обстановкой в стране.

***Граждане, решившие организовать собственный бизнес должны понимать, что действуя в условиях неопределенности – они рискуют.***

#### Влияние внешних факторов на малый бизнес:

- малые предприятия больше других зависят от колебаний рынка, а следовательно негативные изменения факторов внешней среды будут оказывать сильное негативное влияние на их деятельность;

- малые предприятия действуют в условиях большей неопределенности, чем крупные предприятия, поскольку действуют на локальных рынках;

- малому бизнесу характерна его подчиненность в отношениях с государством, крупным бизнесом и финансово-кредитными институтами;

- внешняя среда подвижна и изменения внешних факторов происходят все быстрее, усложняя возможности адекватно на них реагировать.

Внутренняя среда малого предприятия тоже зависит от его размеров. Учитывать малый размер предприятия необходимо при:

- расстановке кадров;
- способах разделения труда;
- распределения прав и ответственности;
- проведения маркетинговой политики;
- налаживания финансовых потоков на предприятии;
- получении информации и т.д.



## 2.2. Актуальные проблемы малого бизнеса

По мнению самих предпринимателей на недостаточное развитие малого бизнеса в РФ оказывают высокие налоги, дороговизна материально-технических средств, отсутствие кредитных ресурсов.

В отличие от крупных предприятий, в малом бизнесе сложнее получить кредиты, материальные ресурсы также сложно доступны - они являются дорогостоящими, а предприятия малого бизнеса, как правило, не обладают достаточным количеством стартового капитала. Отсутствует четкий механизм реализации мер государственной поддержки малого и среднего бизнеса. Все это способствует тому, что малые предприятия преимущественно занимаются торгово-закупочной и посреднической деятельностью. Однако и в этой сфере есть факторы, сдерживающие их развитие – это низкий платежеспособный спрос населения. Население является основным потребителем товаров, работ и услуг которые производятся в малом бизнесе.

Высокие налоги, всевозрастающая арендная плата за помещение и оборудование, отсутствие фондового рискованного капитала - все это затрудняет продолжение эффективной деятельности и вынуждает направлять основные усилия не на расширение производства, а на борьбу за выживание.

Однако основной причиной недостаточного развития малого бизнеса по прежнему остается слаборазвитое финансовое состояние, связанное с трудностями накопления первоначального капитала.

К проблемам малого бизнеса можно отнести нехватку квалифицированного персонала, а также низкая квалификация самих предпринимателей. В странах с развитой экономикой для поддержки развития малых предприятий разработаны специальные программы управленческой поддержки и центры развития.

Специфической проблемой малого бизнеса является то, что их удельные издержки выше, чем у крупных предприятий. Им труднее осуществить рекламу, приходится затрачивать больше средств на подготовку кадров и исследование рынка, малые предприятия испытывают трудности со сбором информации. Поэтому в рыночных условиях им сложно конкурировать с более крупными предприятиями. В экономически развитых странах для малых предприятий предусматривают льготы и оказывается государственная поддержка.

Возникающие проблемы в малом бизнесе можно разделить на те, которые предприятия способны решать самостоятельно и те, которые должно решать государство (рисунок 1).



Рис. 1 – Распределение сфер влияния для решения проблем малого бизнеса

### 2.3. Развитие малого бизнеса в России и в мире

Содействие развитию малого и среднего бизнеса в РФ должно осуществляться через создание благоприятных условий их функционирования.

В экономически развитых странах государство принимает активное участие в содействии развитию малого бизнеса. Одной из основных задач является создание благоприятного инвестиционного климата в стране.

В последнее время все чаще возвращаются к вопросу о нелегальной трудовой миграции и следует ожидать возобновления практики внеочередных проверок бизнеса, борьбу с мелкой розничной торговлей овощами и фруктами и ряд других явлений.

#### Вопросы для самоконтроля

- 1) Назовите какие внешние факторы влияют на работу предприятия малого бизнеса?
- 2) Какие внутренние факторы оказывают влияние на экономическую эффективность работы предприятия малого бизнеса?
- 3) Какие актуальные проблемы у малого бизнеса?
- 4) Сравните тенденции развития малого бизнеса в мире и в России?
- 5) Какое место занимает Россия по развитию малого бизнеса в мире?

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

##### *Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296с. – ISBN 978-5-394-01773-5

##### *Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифонов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.

## Лекция 3.

### ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1 Классификация видов предпринимательской деятельности

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть классифицировано по различным признакам:

- виду или назначению,
- формам собственности,
- числу собственников,
- организационно-правовым и -экономическим формам.

По формам собственности предприятия могут быть частными, государственными, муниципальными, а также находиться в собственности общественных объединений (организаций).

По числу собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной.

При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу. Коллективному предпринимательству соответствует собственность, принадлежащая одновременно нескольким хозяйствующим субъектам с определением доли каждого из них (долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность).

В числе организационно-правовых форм предпринимательства различают товарищества, общества, кооперативы.

К основным организационно-экономическим формам можно отнести: концерны, ассоциации, консорциумы, синдикаты, картели, финансово-промышленные группы (ФПГ), холдинги.

По виду или назначению предпринимательская деятельность может быть производственной, коммерческой, финансовой, консультационной (консалтинговой) и др. Все эти виды могут функционировать отдельно или вместе.

#### 3.2 Производственная деятельность предприятий малого бизнеса

Производственную деятельность можно назвать ведущим видом предпринимательства. Речь идет о производстве продукции, товаров, выполнении строительных и сельскохозяйственных работ, транспортных операций и операций связи. При переходе к рыночной экономике сфера производственной деятельности подверглась наибольшему негативному воздействию вследствие разрушения отлаженных хозяйственных связей,

нарушения материально-технического обеспечения, падения сбыта отечественной продукции, резкого ухудшения финансового положения предприятий и организаций. Вследствие этого развитие сферы производственной деятельности требует наибольшего внимания.

Любой предприниматель, собирающийся заняться производственной деятельностью, прежде всего, должен определить, какие товары он будет производить, какие виды услуг оказывать. С этой целью он приступает к маркетинговой деятельности. Для выявления потребности в определенном товаре (услуге) он вступает в контакты с потенциальными потребителями — покупателями товаров и услуг, оптовыми или оптово-розничными торговыми организациями. Формальным завершением переговоров служит контракт (договор), заключенный между предпринимателем и будущими покупателями товара, потребителями услуг. Такой контракт, или договор, позволяет свести к минимуму предпринимательский риск. Следующий этап производственного предпринимательства — приобретение или аренда (наем) факторов производства.

К факторам производства относятся производственные фонды, рабочая сила и информация. Производственные фонды в свою очередь подразделяются на основные и оборотные.

Осуществление предпринимательской сделки связано с денежными затратами. Общую потребность в деньгах ( $D_n$ ) на ведение производственно-предпринимательской деятельности можно рассчитать по формуле

$$D_n = D_p + D_u + D_c + D_{и} + D_y,$$

где  $D_p$  — денежные средства, необходимые для оплаты наемных работников;  $D_u$  — денежная оплата стоимости приобретаемых сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива и энергии;  $D_c$  — денежные расходы, связанные с приобретением и использованием средств труда (основных производственных фондов) — зданий, сооружений, передаточных устройств, машин, оборудования, вычислительной техники, инструмента, транспортных средств и др.;  $D_{и}$  — денежная оплата приобретаемой предпринимателем информации;  $D_y$  — оплата услуг сторонних организаций и лиц (строительные работы, транспортные услуги и др.).

Для начала производственной деятельности предпринимателю надо иметь необходимый стартовый капитал. Если такого капитала нет, то он обращается в коммерческий банк или к другому обладателю свободных денежных средств за получением кредита. Можно избрать и другой путь — получение предпринимателем факторов производства (помещений, оборудования, сырья, материалов, информации и др.) в кредит. Однако в любом случае предприниматель должен будет вернуть кредитору

денежную сумму, полученную в кредит или равную стоимости взятых в кредит факторов производства плюс проценты за пользование кредитом.

Денежные субсидии, как правило, на льготных условиях должны предоставлять предпринимателю (особенно начинающему) государственные структуры. Однако на практике малому бизнесу не выделяют даже тех средств, что заложены в бюджете страны на эти цели. Косвенными участниками производственной предпринимательской деятельности являются федеральные и муниципальные финансовые органы, налоговая инспекция. Они выполняют чисто фискальную функцию, изымая у предпринимателя в федеральный и местный бюджет налоги, обязательные платежи, отчисления, штрафы и пошлины.

Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции (работ, услуг) потребителю и получение выручки. Разность между денежной выручкой и издержками производства составляет *прибыль* предприятия. Различают валовую (балансовую) и остаточную (чистую) прибыль предпринимателя. *Валовая прибыль* представляет собой денежную сумму, которая остается у предпринимателя после оплаты им всех затрат на производство и реализацию продукции, но до уплаты налогов. *Остаточная (чистая) прибыль* определяется вычитанием и валовой прибыли налогов, отчислений, различных платежей, штрафов, пошлин и представляет собой конечный итог деятельности предпринимателя-производственника.

Общую финансовую оценку деятельности такого предпринимателя определяет показатель *рентабельности*, рассчитываемый как отношение остаточной прибыли к полным издержкам производства. Наиболее полное представление об эффективности конкретного производственного предпринимательского проекта дает соответствующий раздел бизнес-плана.

### 3.3 Коммерческая деятельность

Полям деятельности коммерческого предпринимательства служат товарные биржи и торговые организации.

*Товарная биржа* — это разновидность оптового товарного рынка без предварительного осмотра покупателем образцов и заранее установленных минимальных партий товаров. На товарной бирже добровольно объединяются коммерческие посредники и их служащие для проведения торговых операций по совместно разработанным и соблюдаемым правилам. Цель такой биржи — создать механизм управления свободной конкуренцией и с его помощью (с учетом изменений спроса и предложения) выявить реальные рыночные цены.

Товарная биржа — наиболее развитая форма регулярно функционирующего оптового рынка массовых заменителей товаров (зерно, уголь, металл, нефть, лес и т. д.), продающихся по стандартам. Подобные биржи много лет действуют во всех экономически развитых странах. Классическими примерами служат такие специализированные товарные биржи, как Лондонская (цветные металлы), Ливерпульская (хлопок), Сингапурская (каучук) и др. Помимо проведения обычной торговли с фактическими поставщиками товаров на товарных биржах широко распространено заключение фьючерсных сделок. Такие сделки предполагают уплату денежной суммы за товар по цене, установленной в контракте, через определенный срок после заключения сделки. Товарные биржи выполняют следующие основные функции:

- оказание посреднических услуг по заключению торговых сделок;
- упорядочение товарной торговли, регулирование торговых операций и разрешение торговых споров;
- сбор и публикация сведений о ценах, состоянии производства и других факторах, оказывающих влияние на цены.

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

В общем виде программа любой коммерческой сделки включает:

- наем работников для выполнения торгово-посреднических услуг (закупки товаров, их транспортировки, продажи, проведения рекламной работы, оформления необходимых документов);
- приобретение или наем помещений, складов, баз, торговых точек, необходимых для хранения и реализации товара;
- закупку товара для последующей продажи;
- привлечение кредитов для финансирования сделки и последующий их возврат с процентами;
- получение и оплату услуг сторонних организаций и лиц, выполняющих посреднические функции;
- получение или приобретение необходимой информации, требуемой для планирования, оформления и регулирования сделки;
- реализацию товаров покупателю и получение выручки;
- регистрацию сделки, выплату налогов и платежей федеральным и муниципальным финансовым органам.

Все важнейшие мероприятия коммерческой сделки увязываются между собой по срокам, и, где это, возможно, предусматривается параллельно-последовательная методика проведения операций.

### 3.4 Финансовая деятельность

Основным полем деятельности финансового предпринимательства являются коммерческие банки и фондовые биржи. Что же представляют собой эти институты рынка?

*Коммерческий банк* — это финансово-кредитное учреждение акционерного типа, кредитующее на платной основе преимущественно коммерческие организации, осуществляющее прием денежных вкладов (депозитов) и другие расчетные операции по поручению клиентов. Источником доходов коммерческого банка является разница между процентными ставками привлеченных денежных средств и ссуд. Операции коммерческих банков делятся на три группы: пассивные (привлечение денежных средств), активные (размещение финансовых средств) и комиссионно-посреднические (выполнение различных операций по поручению клиентов с уплатой комиссии).

Особенность деятельности коммерческих банков в России состоит в том, что они привлекают денежные средства предприятий на значительный срок, а дают займы на относительно короткий срок. Эти банки подвержены риску коммерческого характера, так, как обязаны, выплатить кредиторам деньги в заранее определенный срок с установленными процентами. Учитывая, что предоставленные коммерческим банком кредиты могут быть по тем или иным причинам не возвращены вовремя, банк должен обладать определенными резервами. Другая особенность коммерческих банков в современной России заключается в том, что большинство из них не обладают возможностями предоставлять долгосрочные кредиты в значительном размере, поскольку чаще всего не располагают необходимыми денежными средствами. Неслучайно доля долгосрочных кредитов, выданных коммерческими банками, составляет лишь 3% всех активов. Между тем главным источником доходов коммерческих банков экономически развитых стран служат долгосрочные кредиты. Отсюда и неустойчивость доходов коммерческих банков России и нередкое их банкротство.

Под *фондовой биржей* понимается организационно оформленный регулярно функционирующий рынок ценных бумаг, способствующий повышению мобильности капитала и выявлению реальной стоимости активов. Принцип функционирования фондовой биржи базируется на оперативном регулировании спроса и предложения. Здесь проводятся так

называемые котировки ценных бумаг. Они состоят в регулярной оценке специалистами котировочного отдела биржи курса покупателей и курса продавцов по ценным бумагам, которые проходят через биржу. При этом текущий курс постоянно демонстрируется на световом табло биржи и регулярно публикуется в специальных бюллетенях. Текущий курс показывает, по какой цене в данный момент на данной бирже можно купить или продать определенные акции. Эти цены, пересчитанные по специальной формуле, служат основой для получения *индексов биржевой активности* — своеобразных барометров экономической конъюнктуры.

За рубежом сами фирмы и предприятия непосредственно не являются участниками биржи. Их интересы, как правило, представляет либо банк, либо холдинговая или брокерская компания биржи. Число таких членов регулируется, а репутация их должна быть безупречной. Кроме того, такое членство требует денег. Например, на Нью-Йоркской фондовой бирже цена места колеблется от 450 до 6000 долл., а число членов биржи практически неизменно — 1469. Вместе с тем в современных условиях роль биржи в торговле ценными бумагами несколько уменьшилась. Главная причина этого — образование мощных кредитно-финансовых институтов, которые сконцентрировали у себя большую часть торговли ценными бумагами без посредничества биржи. На снижение роли биржи в торговле ценными бумагами повлияло также увеличение объема государственных облигаций в общей массе ценных бумаг.

### 3.5 Консалтинговая деятельность

*Консультант* (от лат. *consultants* — советующий) - это специалист в определенной области, дающий советы по вопросам своей специальности. В зарубежной практике коммерческая, платная консультация по вопросам управления получила название *консалтинг*. По определению Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению *менеджмент-консалтинг* заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации. Первые консультационные компании по управлению появились более 100 лет тому назад.

Консалтинговые услуги могут осуществляться в форме устных разовых советов. Однако чаще всего они предоставляются в виде консультационных проектов, включающих следующие основные этапы:

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



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

**Методы и виды консультирования.** Наиболее распространенными являются три вида консультирования — экспертное, процессное и обучающее. *Экспертное консультирование* — наиболее пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно проводит диагностику, разрабатывает решения и рекомендации по их внедрению. При этом клиент лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией.

При *процессном консультировании* специалисты консалтинговой фирмы на всех этапах разработки проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения. При *обучающем консультировании* главная задача специалистов — подготовить почву для возникновения идей и принятия решений. С этой целью они проводят у клиента лекции, семинары, разрабатывают для него учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию. На практике в чистом виде ни один из перечисленных методов консультирования не применяется; как правило, используются комбинации всех трех методов.

В настоящее время в России сложились три четко выраженные группы консультантов.

Помимо перечисленных трех категорий российских консультантов есть еще небольшие консультационные компании, работающие на региональном уровне. Для них характерна ситуация, когда вознаграждение консультанта привязывают к конечным результатам работы — например, к приросту прибыли. Представляется, что на ближайшие несколько лет основной интерес для консультантов будет представлять именно региональный рынок.

### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Назовите признаки по которым осуществляется классификация видов предпринимательской деятельности?
- 2) Этапы формирования производственного бизнеса.
- 3) Факторы производственной деятельности.
- 4) В чем заключается коммерческая деятельность предприятий?
- 5) В чем заключается финансовая деятельность предприятий?
- 6) Методы и виды консультирования.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296 с. – ISBN 978-5-394-01773-5

*Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифонов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.

## Лекция 4.

### ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ И РЕГИСТРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

#### 4.1. Документы для регистрации ИП

Правила государственной регистрации устанавливает [Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ](#) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Для совершеннолетних граждан Российской Федерации, для регистрации потребуются следующие документы:

- заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя ([форма № Р21001](#));
- копия российского паспорта;
- квитанция об уплате госпошлины в размере 800 руб. Сформировать квитанцию на уплату госпошлины можно с помощью сервиса [«Уплата госпошлины»](#).

Государственная регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется в налоговом органе по месту его жительства, то есть по месту регистрации, указанному в паспорте.

В случае, если в паспорте отсутствует место регистрации, то государственная регистрация индивидуального предпринимателя может быть осуществлена в налоговом органе по месту пребывания.

[Документы](#) могут быть переданы в налоговую инспекцию любым удобным способом:

- непосредственно в инспекцию - лично или через представителя по доверенности;
- в многофункциональный центр - лично или через представителя по доверенности;
- по почте с объявленной ценностью и описью вложения;
- в электронном виде с помощью сервисов [«Подача электронных документов на государственную регистрацию»](#) и ["Подача заявки на государственную регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя"](#).

Инспекция примет документы и выдаст (направит) расписку в их получении.

Если все документы в порядке, через 5 рабочих дней в налоговой инспекции вы можете получить:

- свидетельство о регистрации индивидуального предпринимателя;
- лист записи ЕГРИП.

Документы можно забрать лично или через представителя по доверенности. Их могут направить в ваш адрес и по почте.

Регистрирующий орган вправе отказать в регистрации. В этом случае вы получите документ с указанием причины отказа. Исчерпывающий список причин для отказа приведен в п. 1 ст. 23 [Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ](#) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Налоговый орган самостоятельно уведомит Пенсионный фонд, другие внебюджетные фонды, а также органы статистики о факте вашей регистрации.

## 4.2. Налоговые режимы для ИП

### **Упрощенная система налогообложения (УСНО)**

Это специальный налоговый режим с добровольным порядком применения. Категория налогоплательщиков: юридические лица, индивидуальные предприниматели.

Налоговый период - календарный год.

В связи с применением УСНО, налогоплательщики освобождаются от уплаты следующих налогов:

- организации: от налога на прибыль организаций; налога на имущество организаций; НДС (кроме налога, уплачиваемого в соответствии с договором простого товарищества (договором о совместной деятельности));

- индивидуальные предприниматели: налог на доходы физических лиц; налог на имущество физических лиц; НДС (кроме налога, уплачиваемого в соответствии с договором простого товарищества (договором о совместной деятельности)).

Объект налогообложения (по выбору налогоплательщика):

- доходы;
- доходы, уменьшенные на величину расходов.

Ставка налога:

- 6% (при выборе объекта налогообложения «доходы»);
- 15% (при выборе объекта налогообложения «доходы минус расходы»)<sup>1</sup>

### **Система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН))**

Категория налогоплательщиков: Юридические лица и индивидуальные предприниматели, являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Налоговый период: Календарный год

Применение ЕСХН, заменяет уплату следующих налогов:

- организации: налог на прибыль организаций; налог на имущество организаций; НДС (кроме налога, уплачиваемого в соответствии с договором простого товарищества (договором о совместной деятельности));

- индивидуальные предприниматели: налог на доходы физических лиц; налог на имущество физических лиц; НДС (кроме налога, уплачиваемого в соответствии с договором простого товарищества (договором о совместной деятельности)).

Объект налогообложения: доходы, уменьшенные на величину расходов.

Налоговая ставка по ЕСХН: 6%.

### **Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (ЕНВД)**

Вид: Специальный налоговый режим (обязательный порядок применения)

Категория налогоплательщиков: Юридические лица, индивидуальные предприниматели. Налоговый период: Квартал

Данный специальный налоговый режим применяется только в отношении определенных видов деятельности.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> на основании п.2 ст. 346.20 НК РФ законами субъекта РФ ставка может быть снижена до 5%.

<sup>2</sup> пункт 2 статьи 346.26 Кодекса.

Величина налога определяется расчетным путем и зависит от физических показателей, характеризующих определенные виды деятельности, и базовой доходности в месяц.<sup>3</sup>

#### **Патентная система налогообложения (ПАТЕНТ) (применяется с 01.01.2013)**

Специальный налоговый режим (добровольный порядок применения). Категория налогоплательщиков: индивидуальный предприниматель. Налоговый период: налоговым периодом в общем случае признается календарный год, если иное не предусмотрено пунктами 2 и 3 статьи 346.49 Кодекса.

Патентная система налогообложения может применяться в том регионе, где она введена законом субъекта Российской Федерации. Патент выдается по выбору индивидуального предпринимателя на период от одного до двенадцати месяцев включительно в пределах календарного года (пункт 5 статьи 346.45 Кодекса). При этом патент выдается с любой даты.

Налоговым кодексом предусмотрен перечень видов предпринимательской деятельности, подлежащих налогообложению в рамках патентной системы налогообложения (пункт 2 статьи 346.43 Кодекса).

При ведении индивидуальным предпринимателем нескольких видов предпринимательской деятельности патент необходимо приобретать на каждый из видов отдельно.

Патентная система налогообложения в общем случае предусматривает освобождение предпринимателя от обязанности по уплате ряда налогов.

Налоговая декларация по налогу, уплачиваемому в связи с применением патентной системы налогообложения, в налоговые органы не представляется

Величина налога, уплачиваемого в рамках патентной системы налогообложения, не зависит от размера фактически полученного индивидуальным предпринимателем дохода и определяется исходя из суммы установленного по каждому виду деятельности потенциально возможного к получению годового дохода.

Размер потенциально возможного к получению годового дохода для конкретных видов деятельности устанавливается законами субъектов Российской Федерации.

Региональные власти вправе установить максимальный – не более 1 млн. руб. – и минимальный – не меньше 100 тыс. руб. - размеры потенциально возможного к получению годового дохода (пункт 7 статьи 346.43 Кодекса). При этом региональные власти вправе увеличить максимальный размер потенциально возможного к получению индивидуальным предпринимателем годового дохода по некоторым видам деятельности (подпункт 4 пункта 8 статьи 346.43 Кодекса).

Налог исчисляется как произведение 6%-ой ставки и потенциально возможного к получению индивидуальным предпринимателем годового дохода по определенному виду деятельности.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Назовите порядок создания и регистрации ИП?
- 2) Какие документы необходимы для создания ИП?
- 3) Какие специальные налоговые режимы могут применяться для ИП?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

---

<sup>3</sup> пункт 3 статьи 346.29 Кодекса

*Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296с. – ISBN 978-5-394-01773-5

*Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифонов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.

## Лекция 5.

### КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

#### 5.1. Типы конкурентных стратегий

**Стратегии конкуренции** - это набор инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов и укрепления позиции на рынке.

М. Портер выделил три типа конкурентных стратегий:

- ценовое лидерство – привлечение потребителей за счет минимальной цены на рынке;
- дифференциация – привлечение потребителей за счет максимизации отличий продукта компании от продуктов конкурентов;
- фокусировка – ориентация компании на узкий сегмент потребителей по какому-либо признаку.

Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке:

- лидер;
- претендент на лидерство;
- последователь;
- «нишевик».

Каждому из них приписывается особый стиль поведения на рынке.

Дж. Траут и Э. Райс в своей книге "Маркетинговые войны" описывают т.н. стратегический квадрат, который может быть построен для любой отрасли. Квадрат состоит из 4-х типов конкурентных стратегий:

- Оборонительная война - для лидера рынков
- Наступательная война - для ближайшего преследователя лидера
- Фланговая война - для середнячков отрасли
- Партизанская война - для небольших нишевых игроков

Далее для каждого типа стратегии описываются свои принципы "ведения войны".

Конкурентные стратегии по В. Чан Ким, Р. Моборн.

**Красные океаны** представляют все существующие сейчас отрасли - известное рыночное пространство. В красных океанах границы отрасли четко определены и не оспариваются, а правила конкуренции абсолютно ясны. Согласно этим правилам, компании пытаются превзойти друг друга, чтобы получить право удовлетворять как можно большую часть имеющегося спроса. По мере ужесточения конкуренции на таком рынке перспективы роста и получения прибыли у компании становятся все более сомнительными. Новинки превращаются в товары массового потребления, а растущая конкуренция окрашивает воды этого бизнес-океана в кроваво-красный цвет.

К **голубым океанам** нужно относить все отрасли, которых сейчас не существует, - неизвестное рыночное пространство, свободное от конкуренции. В голубых океанах спрос создается, а не является предметом ожесточенной борьбы. Здесь имеется достаточно возможностей для развития компании, для увеличения прибыли и быстрых темпов роста.

## 5.2. Принципы стратегий предприятий нишевиков

*Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который вы смогли бы защищать.* Он может быть небольшим территориально, по объемам сбыта или в любом другом отношении, лишь бы более крупной компании было трудно его атаковать.

Еще раз напомним, что главное — это концентрация. Партизан по природе своей начинает с малыми средствами. Чтобы выжить, он должен волевым усилием подавить в себе желание расплыть силы, ибо это приведет его к катастрофе.

*Какого бы успеха вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер.* В день, когда компания-партизан впервые закажет своему директору лимузин, начнется ее упадок.

*Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент.* Компания, которая вовремя убегает, может снова возродиться в другом городе.

Не раздумывайте и бросайте позицию или продукт, если чувствуете, что проигрываете битву. У партизана нет лишних ресурсов, чтобы тратить их на заведомо проигрышный план. Партизан должен уметь быстро сдать и уйти на новое место.

Отсутствие должностей и штатного состава также представляет собой преимущество. Маленькая компания может повернуться на 180°, не поднимая при этом волн возмущения внутри себя.

Противоположность сворачивания дел — их разворачивание. Партизан должен уметь пользоваться своей гибкостью и перескакивать на новый рынок быстро, появившись там привлекательная возможность.

### ***Демографическая партизанская война.***

Другой классической партизанской тактикой является выход на определенные слои населения, то есть на сегменты, отличающиеся определенным возрастом, доходом, родом занятий и так далее.

### ***Отраслевая партизанская война***

Следующая классическая партизанская стратегия заключается в концентрации на какой-то одной отрасли. В компьютерном бизнесе, например, такая стратегия получила известность как вертикальный маркетинг.

Основа успеха в отраслевой партизанской войне заключается скорее в узком и глубоком, нежели широком и мелком ассортименте. Если такая компания начинает подстраиваться под другие отрасли, проблемы с развитием не заставят себя ждать.

### ***Продуктовая партизанская война***

Многие партизаны делают деньги за счет концентрации на небольших рынках и уникальных в своем роде продуктах. Их продажи никогда не становятся достаточно большими, чтобы привлечь более крупных игроков той же отрасли.

### ***Партизанская война в высших секторах рынка***

#### ***Создание союзников***

Создание союзников — стратегия, применяемая во многих отраслях, особенно там, где основную массу конкурентов составляют орды местных партизан. Типичным примером является франчайзинг, когда предпринимается попытка создать общенациональную сеть отделений под одним именем, которые принадлежат и управляются местными владельцами. Эта стратегия может осуществляться двумя путями: сверху вниз либо снизу вверх.



### 5.3. Франчайзинг

Для компаний франчайзинг - это способ распространения бизнеса. Для предпринимателей франчайзинг - это один из способов стать владельцем бизнеса. На растущих рынках, таких как Россия, франчайзинг является самым быстрым способом обучения предпринимателей практическим стандартам, которые необходимы, чтобы вести прибыльный бизнес.

Франчайзинг описывается как комбинация большого и малого бизнеса. Такое соединение было названо союзом, где с одной стороны имеется энергия и обязательство отдельного предпринимателя, а с другой стороны имеются ресурсы, коммерческая мощь и огромный опыт большой компании.

***Если все это соединить, то мы получим энергию, ответственность, силу, ресурсы и опыт - выигрышную комбинацию с огромными шансами на успех!***

Предприниматели всего мира знают франчайзинг как безопасный способ, чтобы:

- Помогать человеку вести бизнес самостоятельно, но не быть в нем одиноким;
- Помогать компаниям эффективно расширяться, не неся больших затрат на создание и поддержание массивного административного комплекса и не испытывая трудностей в управлении широкой сетью корпоративных предприятий;
- Помогать компаниям превратить свою существующую сеть в эффективно работающий, сильный бизнес, в котором работают преданные делу люди.

**Франчайзинг** - это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзор) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзор. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу, и механизмы поддержки. Таким образом, выполнение правил не является недостатком, наоборот, следование правилам означает, что франчайзи имеет прекрасную возможность сделать прибыль и понять выгодность своего вложения. Чтобы получить такие права, франчайзи делает первоначальный взнос франчайзору, а затем выплачивает ежемесячные взносы. Это своего рода аренда, потому что франчайзи никогда не является полным владельцем товарного знака, а просто имеет право использовать товарный знак на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы этих взносов оговариваются во франчайзинговом договоре (контракте) и являются предметом переговоров. Франчайзинговый пакет (полная система ведения бизнеса, передаваемая франчайзи) позволяет соответствующему предпринимателю вести свой бизнес успешно, даже не имея предварительного опыта, знаний или обучения в данной области.

**Франчайзор** - это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Например, франчайзор создает успешный продукт или услуги, скажем, особый стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзор исследует, и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (называемый -бренднэймг). После того, как компания доказала работоспособность своей бизнес концепции и успешную воспроизводимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу

**Франчайзи** - это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзора и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзора. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзор предоставляет очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзора по более низкой цене и таким образом это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзора. Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговым знаком и бизнес системой и за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзором. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес, и его прибыль превосходит затраты.

**Франшиза** - это полная бизнес система, которую франчайзор продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзору.

#### **5.4. Преимущества и недостатки франчайзинга**

Франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки. В числе преимуществ: фирма- франчайзи приобретает гарантии своего существования, экономит средства на маркетинговых исследованиях, консультациях и других услугах профессионалов, гарантирует поставки сырья, материалов и полуфабрикатов, открывает свое дело с меньшим риском, получает советы и поддержку от своего партнера — крупной фирмы. Очевидна заинтересованность крупных фирм в развитии франчайзинга. Они расширяют сферу сбыта своей продукции, проникая на небольшие рынки, и, следовательно, имеют информацию для быстрого реагирования на изменение спроса, привлекают дополнительный капитал, устанавливают строгий оперативный контроль за качеством продукции и услуг, производимых и реализуемых оператором.

Недостатки франчайзинга: необходимость учета интересов партнера - крупной компании и других держателей акций; необходимость регулярных отчислений не от прибыли, а от объема продаж, что может поставить держателя лицензии в трудные финансовые условия; наличие права у продавца лицензии проверять финансовую документацию; обязательность соблюдения методов ведения бизнеса, изложенных в инструкции партнерской, компании, что может ограничивать возможности маневра; выкуп (по требованию компании партнера) всего необходимого оборудования и материалов, что способно ограничить в действиях держателя лицензии.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Какая существует классификация конкурентных стратегий?
- 2) Каким принципам должны следовать малые предприятия при выборе конкурентной стратегии?
- 3) Что такое франчайзинг?
- 4) Какие преимущества и недостатки есть у франчайзинга?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296с. – ISBN 978-5-394-01773-5

### *Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифионов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.

## Лекция 6.

### СИСТЕМА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

#### 1.1. Техничко-экономическое обоснование

При создании предприятия, связанного с производственной деятельностью, целесообразно разрабатывать технико-экономическое обоснование (ТЭО) предприятия. В состав ТЭО рекомендуется включить следующие позиции.

1. Анализ спроса на продукцию, товары или услуги, планируемые к производству.

2. Производственные показатели:

- наличие конструкторской, технологической и другой требуемой документации;
- производственная программа;
- перечень необходимых для выполнения программы машин, оборудования, инструмента, других элементов основных производственных фондов, а также сырья и материалов;
- наличие производственных мощностей или проект их создания;
- имеющееся в наличии оборудование и другие элементы основных производственных фондов;
- рентабельность отдельных видов продукции или услуг;
- величина амортизационных отчислений.

3. Финансовые показатели:

- намечаемая выручка от реализации продукции или оказания услуг;
- размер материальных и других приравненных к ним затрат;
- предполагаемые отчисления в бюджет;
- чистая прибыль;
- фонд оплаты труда;
- размер создаваемых прочих фондов.

4. Социальные показатели:

- предполагаемая численность работников;
- ожидаемый размер оплаты труда;
- средний объем реализации продукции на одного работающего;
- возможность использования труда инвалидов и пенсионеров.

#### 1.2. Структура и содержание бизнес-плана

Важным документом, предвещающим начало деятельности предприятия, служит предпринимательский бизнес-план. Его структура и содержание строго не регламентированы. Наиболее предпочтительным можно считать бизнес-план, включающий семь разделов.

Раздел 1 «Цели и задачи предпринимательской сделки» является центральным в бизнес-плане. Главная цель предпринимательской деятельности — получение прибыли. Планируя намеченную сделку, следует, прежде всего, определить, на какую сумму прибыли можно рассчитывать, и убедиться в том, что проект может принести желаемую прибыль. Важно при этом, как и вообще при формировании бизнес-плана, учесть фактор времени. Другими словами, наряду с величиной ожидаемой прибыли необходимо знать, как она распределится во времени, не окажется ли прибыль слишком запоздалой с учетом потребности предпринимателя в денежных средствах и воздействия инфляции.

При первоначальной оценке целесообразности предпринимательского проекта нужно также учесть, что сумма получаемой

прибыли должна быть существенно выше той, которую мог бы получить предприниматель, помещая затрачиваемые денежные средства на то же время в Сберегательный банк РФ (иначе есть смысл ограничиться этой простейшей финансовой сделкой). Наряду с главной целью в поле зрения составителей бизнес-плана должны находиться и другие цели и задачи: социальные, повышение статуса предпринимателя, специальные и особые цели и задачи предпринимательства (в частности благотворительность).

Раздел 2 «Обобщенно-резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана» является сводным и представляет собой основные идеи и содержание плана в миниатюре. Он создается и уточняется по мере проработки плана, а завершается лишь после составления бизнес-плана в целом. В разделе представлены генеральная цель проекта (сделки); краткая характеристика предпринимательского продукта, конечного результата намечаемого плана и их отличительные особенности; пути и способы достижения поставленных целей; сроки осуществления проекта (сделки); затраты, связанные с его реализацией; ожидаемая эффективность и результативность; область использования результатов.

Показатели обобщенного резюме: общие сводные показатели (объем производства и реализации продукции и услуг, выручка, собственные и заемные средства, прибыль, рентабельность); специальные показатели (качество реализуемых товаров и услуг, их отличительные свойства, приспособленность к особым вкусам и запросам потребителя, срок окупаемости вложений, низкая степень риска, гарантированность получения планируемого результата).

В разделе 3 «Характеристики продуктов, товаров, услуг, предоставляемых предпринимателем потребителю» должны быть зафиксированы наглядные данные, дающие достаточно полное представление о продукте (опытный образец) или его характеристиках (описания, модели, фотографии и т. д.); сведения о круге потребителей товара и потребностях, которые он будет

удовлетворять (прогноз платежеспособного спроса на товар); данные о регионах, группах населения, организациях, которые исходя из анализа и прогноза являются потенциальными покупателями товара; данные о динамике ожидаемого потребления товара по временным периодам с учетом факторов, влияющих на изменение потребностей в данном товаре; прогноз цен, по которым предполагается реализовать продукт.

Раздел 4 «Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объема продаж» — непосредственное продолжение изучения потребностей и прогнозирования цен. Он предопределяет объемы производства и продаж товаров по временным периодам реализации предпринимательского проекта. Исследование, анализ, оценка рынка в процессе подготовки бизнес-плана опираются, с одной стороны, на предположения, т. е. носят прогностический характер, а с другой — на предварительную договоренность с потенциальным покупателем или торговыми, сбытовыми организациями.

Разные ситуации возникают в зависимости от масштаба и сроков проектов. В случае краткосрочных мелких проектов можно с высокой степенью достоверности установить круг покупателей, потребителей продукта, что позволит сделать вывод об объеме продаж. При долгосрочных крупных предпринимательских проектах возникает более сложная ситуация: изменение спроса на товар, объем его продаж, потребление будут определяться при составлении бизнес-плана на основе предположений, оценок, расчетов и прогнозов. Наряду с расчетно-аналитической оценкой рынка сбыта бизнес-план должен предусматривать способы активизации рынка посредством маркетинговой и других видов деятельности. При разработке раздела 4 необходимо также учитывать наличие других предпринимателей, конкурентов, их возможностей и ценовой политики. С этой целью работа над бизнес-планом должна включать корректировку прогнозируемого объема продаж с учетом конкуренции.

Раздел 5 «План (программа) действий и организационные меры». Его содержание во многом зависит от вида предпринимательской деятельности (производственная, коммерческая, финансовая). Программа предпринимательских действий обычно включает: а) маркетинг (реклама, определение рынка сбыта, контакты с потребителем, учет его запросов); б) производство продукции (в случае производственного предпринимательства); в) закупку, хранение, транспортировку, реализацию товаров (в особенности применительно к коммерческому предпринимательству); г) обслуживание покупателя в процессе продажи товара и после продажи.

Организационные меры составляют неотъемлемую часть программы действий и включают способы управления реализацией бизнес-плана, организационные структуры управления проектом, методы координации действий исполнителей, а также меры по установлению специальных форм оплаты труда, стимулирования, подбора и подготовки кадров, учета, контроля и др.

Раздел 6 «Ресурсное обеспечение сделки» содержит сведения о видах и объемах ресурсов, необходимых для осуществления предпринимательского проекта, об источниках и способах получения ресурсов. Ресурсное обеспечение охватывает материальные ресурсы (материалы, полуфабрикаты, сырье, энергия, здания, оборудование и др.), трудовые, финансовые (текущие денежные средства, капиталовложения, кредиты, ценные бумаги), информационные (статистическая и научно-техническая информация).

Раздел 7 «Эффективность сделки» — завершающий раздел бизнес-плана. В нем приводится сводная характеристика эффективности предпринимательской сделки. В числе сводных показателей эффективности основными являются показатели прибыли и рентабельности сделки. Кроме того, учитывается социальная и научно-техническая эффективность (получение новых научных результатов). Здесь целесообразно проанализировать долговременные последствия предпринимательской сделки.

**Показатели обоснования проектов.** В международной практике обоснования проектов применяется несколько обобщающих показателей для подготовки решения о целесообразности вложения средств. В их числе:

- чистая текущая стоимость;
- рентабельность;
- внутренний коэффициент эффективности;
- период возврата капитальных вложений;
- максимальный денежный отток;
- норма безубыточности.

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) Что такое технико-экономическое обоснование?
- 2) Разделы ТЭО
- 3) Что такое бизнес-план?
- 4) Структура бизнес-плана
- 5) Показатели обоснования проектов

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296с. – ISBN 978-5-394-01773-5

*Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифонов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.



## Лекция 7.

### ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

#### 7.1 Роль менеджмента в малом бизнесе

Управление — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд и интеллект работников и создавая мотивацию поведения людей, работающих в организации. Осознание роли менеджмента совпадает по времени с выделением предпринимательской способности как важного объединяющего фактора производства. Факторы производства — это не ресурсы, которые необходимы для осуществления процесса производства (труд, капитал, земля и другие природные ресурсы, информация).

*Предприниматель и менеджер* (также как и *предпринимательство, и менеджмент*) не являются словами-синонимами. Многие предприниматели (особенно в малом бизнесе) являются одновременно и менеджерами. Однако даже удачные предприниматели могут оказаться посредственными управляющими, а предприимчивый, профессиональный менеджер может добиваться эффективных изменений. Предприимчивость требуется на каждом уровне управления, и если на среднем или нижнем уровнях менеджеры не могут или не хотят рисковать, реализовывать новые идеи (технологии), то это в значительной мере снижает предпринимательский потенциал предприятия.

Предприниматель, являясь собственником и представляя фирму в различных инстанциях, взаимодействует с различными элементами внешней среды, к которой относятся покупатели, поставщики, кредиторы, арбитражные суды, местные органы власти, законодательные и правовые органы, местное общество, а также образовательные учреждения (школы, вузы и т. д.), сотрудники фирмы и др. Каждый из вышеперечисленных элементов внешней среды требует от предпринимателя выработки соответствующей тактики поведения (стратегического, тактического, оперативного), от которого будет зависеть как краткосрочный, так и долгосрочный успех фирмы.

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать

ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

Малый бизнес весьма многообразен. Он различается по целому ряду факторов, и каждый из них в той или иной степени влияет на особенности управления конкретной фирмой. Среди таких факторов — размер предприятия, численность и состав работающих, форма собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции и услуг, организационная структура предприятия, особенности спроса и потребления, производства и предоставляемых услуг.

На малых предприятиях с небольшой численностью работающих (до 15—20 человек) зачастую отсутствует специальное управленческое подразделение, а само управление ведется на элементарном уровне и включает ведение бухгалтерского учета, контроль за рентабельностью хозяйственной деятельности, руководство работой. На предприятиях с численностью до 70 человек имеется специальное подразделение, способное организованно управлять хозяйством. Практикуется технология управления производством, сбытом, трудом и финансами. На предприятиях с численностью до 100 человек могут создаваться специализированные управленческие подразделения. Каждое из таких подразделений обладает более высокой технологией управления в своей области.

В таком делении предприятий по уровню управления присутствует своя логика. В небольшом магазине, кафе, парикмахерской и т. д. нет необходимости иметь специалиста-менеджера, да это и накладно. Обычно функции управления малым предприятием берет на себя его владелец, т. е. происходит совмещение должностей. В то же время указанные размеры предприятия по численности работающих не являются единственным обязательным критерием отнесения его к соответствующему уровню управления. Необходимость создания того или иного подразделения управления или привлечение специалиста-менеджера зависит от целого ряда других факторов, характеризующих условия деятельности конкретного предприятия: ассортимента продукции (услуг), состава работающих, организационной структуры предприятия, отрасли деятельности и др.

В небольших организациях, как правило, функции управления берет на себя руководитель, полагая, что их лучше выполнять самому, чем поручать другим. Однако отказ от делегирования полномочий (или их части) влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. К тому же руководителю фирмы необходимо заниматься не только текущей работой фирмы, но и видеть перспективу ее деятельности. Поэтому

целесообразно потратить время на обучение работника, способного выполнять определенные функции, и делегировать ему полномочия, чем постоянно выполнять эту работу.

По мере роста масштабов деятельности предприятия появляется потребность в привлечении специалиста по управлению, т. е. менеджера, или даже в создании специальной управленческой группы. Если организационная структура предприятия становится разветвленной, т. е. коллектив делится на ряд групп, может возникнуть необходимость выделения линейных и функциональных специалистов по управлению. Роль управляющего предприятием в таком случае во многом сводится к координации действий линейных и функциональных служб.

Таким образом, целый ряд факторов оказывает существенное влияние на способы, формы и стиль управления персоналом малой фирмы. Задача менеджера (руководителя фирмы) заключается в том, чтобы с учетом всей совокупности специфических факторов конкретного предприятия определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

## 7.2. Современные подходы к управлению

**Факторы функционирования организации.** Процесс функционирования экономики становится все более динамичным (с точки зрения воздействия внешней среды). Это объясняется характером воздействия на организацию и функционирование предприятия трех основных групп факторов — технико-технологических, социально-экономических и региональных.

Воздействие *технико-экономических факторов* (внедрение новых машин, робототехники, ресурсосберегающих технологий, комплексной переработки сырья и т. п.), являясь основным источником роста производительности труда, приводит к необходимости быстрой смены схем организации производства, расширению хозяйственных и научно-технических связей. *Социально-экономические факторы* (ресурсный потенциал, методы управления, мотивация деятельности, квалификация работников и др.) определяют не только целесообразные формы организации производства, труда и управления, но и необходимость постоянного совершенствования производственных отношений. Важное значение имеют реально воздействующие на производство *региональные факторы*, в том числе природно-климатические (при освоении новых территорий, реализации природоохранных мероприятий), нормативные (местное законодательство, региональные уровни налогообложения и др.). Они определяют необходимость развития социальной и производственной инфраструктуры, изменений в системе оплаты труда, обеспечения рационального природопользования.

Каждая из перечисленных групп факторов обладает различной динамикой (по отраслям и регионам) и разнообразием воздействия на производство: постоянным появлением в структуре этих факторов новых элементов — знаний, видов продукции, потребителей, систем стимулирования, вновь осваиваемых регионов и т. д. В то же время современная организация должна соответствовать повышенным требованиям к своей деятельности, что обусловлено рядом причин:

- необходимостью высокой гибкости организации, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий — больше;
- сложной технологией производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
- жесткой конкуренцией на рынке товаров (услуг), в корне изменившей отношение к качеству продукции (услуг), потребовавшей организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- изменением структуры издержек производства;
- необходимостью учета неопределенности внешней среды.

Неопределенность стала одним из важных понятий менеджмента предприятий как постоянная изменчивость условий поведения, быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта.

**Характеристика управленческой деятельности.** Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции (услуг), обострение конкуренции заставляют предприятие по новому рассмотреть весь комплекс вопросов управления. Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования предприятий и организаций. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время стала сердцевинной реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий.

Гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упускать новые возможности, открываемые нововведениями и рынком, в настоящее время становятся более важными, чем прямая экономия управленческих расходов. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали основополагающими идеями новой философии управления. Специалисты полагают, что каждая фирма вне зависимости от ее размера должна иметь определенные цели, которые оправдывают ее существование в обществе.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что именно оно должно обеспечивать связанность, интеграцию

экономических процессов на предприятии. Управление предприятием связывает воедино его внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами, которой являются государственное регулирование экономики и конкуренция, состояние социальной среды. Управление усиливает адаптивность, конкурентоспособность бизнеса.

Современная теория управления отражает объективные условия развития производительных сил и соответственно — производственных отношений. Характерно, что понятия «менеджмент» и «класс менеджеров» появились с отделением капитала-собственности от капитала-функции, когда управленческий труд стал наемным, появился кредит и стало возможным широкое развитие предпринимательства.

Отметим, что школа «рационального управления» и поведенческое, психологическое направление, существовавшие долгое время параллельно, но при этом во многом противостоявшие друг другу, демонстрируют в настоящее время активный поиск путей интеграции. Жесткое, строго формализованное стратегическое планирование трансформируется в концепцию стратегического управления, соответственно изменяются базовые принципы планирования и контроля, снижается численность занятых в различных службах предприятий. Упор на выработку четких и неизменных контрольных показателей во внутрифирменном планировании, регулярные процедуры финансового контроля и аудита, т. е. все те элементы, которые ассоциируются с жестким управлением, постепенно уступают место методам «мягкого» гибкого управления (вовлечение персонала в дела фирмы на основе взаимного доверия, поощрения предприимчивости в процессе трудовой деятельности и др.).

Дополнение жесткого административного руководства элементами «мягкого» управления открывает значительные резервы повышения прибыльности организации. В практике между этими элементами устанавливается своеобразный баланс. На этапах формирования идеи нововведения, ее разработки, сбыта и предоставления услуг потребителю доминируют поведенческие, гибкие подходы. При выполнении же рутинных операций, прежде всего производственных, применяются в основном методы жесткого управления, которые часто обогащаются приемами из арсенала «мягких» методов.

Другим важным итогом последних лет оказалось вычленение проблемы организационной культуры (культуры организации) и инновационного менеджмента. В настоящее время многие специалисты американского и японского менеджмента склонны ставить организационную культуру по силе воздействия на людей в один ряд с управленческой структурой. Анализ показал, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в

человеке, а точнее, в его сознании, культуре, в том числе и в культурных стереотипах поведения организации.

Большое внимание в последние годы уделялось формированию инновационного менеджмента — созданию организационных и экономических условий для «выращивания» новшеств (технологическая и коммерческая новизна), целенаправленному управлению процессом нововведений на фирме. В настоящее время на первое место вышли разработки по роли лидерства в управлении предприятием (фирмой, корпорацией). Современный руководитель — это хозяйственный лидер, способный объединять усилия персонала и поощрять инициативу, преодолевать издержки бюрократического механизма и гибко реагировать на изменения внешних условий.

**Основные черты современного управления.** Таким образом, обобщая разработки в области менеджмента предприятия (организации), можно сформулировать следующие принципиальные положения (основные характерные черты) современного управления.

1. Постепенный отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которому успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Выдвижение на первый план проблем гибкости, адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко сокращается с усложнением системы общественных отношений (экономических, политических, социальных), составляющих среду менеджмента организации. Происходит рациональная интеграция методов жесткого и «мягкого» типов управления в целостную, адекватную условиям среды систему управления.

2. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому организация деятельности внутри предприятия есть реакция на различные воздействия извне. Главное — это ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих существенное влияние на работу предприятия в данный период.

3. Признание необходимости разработки и реализации системы стратегического управления предприятием. Суть системы стратегического управления состоит в том, что на предприятиях, с одной стороны, должно существовать четко выделенное и организованное так называемое *стратегическое планирование*. С другой стороны, структура управления предприятием, системы и механизмы взаимодействия ее отдельных звеньев должны быть построены так, чтобы обеспечить выработку и гибкую реализацию долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции в условиях изменений внешней

- среды и создать управляющий инструментарий для трансформации этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы. Метод стратегического управления сочетает стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.
4. Поворот бизнеса к управлению организационной культурой как системой ценностей, разделяемых персоналом фирмы и связанных с конечными целями организации. Организационная культура предприятия включает и установление высоких стандартов деятельности для каждого работника предприятия, и обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты, и создание атмосферы всеобщей вовлеченности в достижение целей фирмы и др. Ценятся способность и готовность делегировать полномочия нижестоящим звеньям структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие руководителей и подчиненных, участие в разработке стратегии управления, использование современных информационных технологий.
  5. Признание определяющего значения для будущего организации формирования и функционирования инновационного менеджмента, обеспечивающего восприимчивость предприятий ко всему новому, достижениям научно-технической мысли. Основой инновационного менеджмента на предприятии является формирование соответствующего организационного климата, инициатива сотрудников, создание адекватных форм инновационной деятельности и ее стимулирование.
  6. Осознание ведущей роли лидера в организации как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, рациональный и оправданный риск, использование культурно-этических инструментов руководства.
  8. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Предприятие — это, прежде всего социальная система, эффективность которой зависит от главного ее ресурса — человека. Задача менеджера состоит в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек способен в максимальной степени раскрыть свой потенциал.

### **7.3. Основы менеджмента организаций малого бизнеса**

С позиций менеджмента предприятия (фирмы) имеют общую черту — все они являются организациями. *Организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей

цели (или целей). Все организации имеют общие характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, иерархию, необходимость управления. С этих позиций управление организацией понимается как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Управление в современном мире выступает не только как составная часть совместного, комбинированного труда, но и как функция реализации права собственности. В центре управления — люди (кадры специалистов), являющиеся основой любой организации.

С точки зрения системного подхода к управлению все организации являются *открытыми системами*, т. е. характеризуются взаимодействием с внешней средой. Если организация управления эффективна, то в процессе взаимодействия с внешней средой образуется добавочная стоимость на входе системы, в результате чего появляются возможности получения дополнительных результатов на выходе системы (прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж, рост организации и др.). Объектом управления со стороны менеджмента на предприятии выступает несколько групп функциональных процессов: маркетинг, исследования и разработки, производство, управление финансами, персоналом и др.

Менеджмент выступает как система принципов, методов, средств и форм управления, направленная на рациональное использование ресурсов предприятия для достижения поставленных целей, результатов. Именно достижение продуктивности работы предприятия, получение конкретных результатов характеризует менеджера как специалиста по управлению.

Управленческая деятельность включает работу по координации действий, обеспечению упорядоченности и согласованности производственных процессов. В управленческой деятельности успех достигается в основном умением получать результат за счет скоординированных усилий руководства и подчиненных (собственно менеджмент — управление внутренними факторами производства). Опыт показывает, что ключ к успешной деятельности предприятия — это, прежде всего четкая организация управления предприятием. Она характеризуется следующими причинно-следственными связями.

Отправной точкой деятельности организации является формирование ее целей. *Цели* — это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, менеджер формулирует главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована деятельность предприятия и его коллектива. Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, стимулирующие цели на определенный период времени. Обычно малые предприятия ставят цели на 2—3 года. Выработка эффективных целей



усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и определяет перспективы достижения ожидаемых результатов.

*Структура управления* — это совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления предприятием, реализуемых в конкретных организационных формах и обеспечивающих целостность и эффективно управления. Структура управления находится в тесной взаимосвязи с функциями. При создании новой организации функции являются определяющими для формирования структуры. При совершенствовании производства и управления структура является базой и модернизируется набор функций. На практике различают структуры двух типов:

- *механистическую*, характеризующуюся использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений. Сюда можно отнести линейную, функциональную, линейно-функциональную, продуктовую, региональную структуру, ориентированную на рынок, дивизиональную структуру;
- *органическую*, характеризующуюся умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией, гибкостью структуры власти, участием в принятии решений низших уровней управления. К этому типу относятся проектные, матричные и программно-целевые структуры.

На современном этапе идет формирование (синтез) таких организационных структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления, соответствуют обстоятельствам и условиям, существующим в данной организации и ее внешнем окружении. Можно выделить ряд особенностей, которые будут определять тип структуры, более или менее подходящей для организации: тип изделий (или услуг), технологические процессы, диверсификация деятельности предприятия, размер организации, взаимодействие с внешней средой и др.

Эффективность деятельности предприятия, его положение на рынке принципиально зависят от выбранной стратегии развития предприятия и стратегических типов управления. Под *стратегией* понимается определенное направление развития предприятия, план достижения целей организации. Основными стратегиями развития предприятия являются:

- стратегия концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
- стратегия интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);

- стратегия диверсифицированного роста (производство новых продуктов);
- стратегия сокращения (целенаправленное и сбалансированное сокращение бизнеса в связи с изменениями на рынке, в целом в экономике и т. п.).

Основными стратегическими типами управления предприятиями являются:

- жесткое рационалистическое (директивное) управление;
- управление по отклонениям от заданного состояния (процесса);
- управление по целям, включающее простое целевое управление, программно-целевое управление, регламентное управление;
- управление с упреждением (управление по слабым сигналам, базирующееся на использовании адаптивных алгоритмов управления, анализа и прогноза будущих событий);
- управление по результатам (базируется на усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений);
- управление на базе потребностей и интересов, основанное на стимулировании (мотивации) деятельности;
- управление на основе эффективной реализации корпоративной культуры и социальной ответственности;
- управление, ориентированное на стратегию возможного, позволяющее уменьшить фактор неопределенности.

#### ***Содержание менеджмента малого предприятия.***

Рассмотрим содержание менеджмента малого предприятия и его основные задачи. Руководитель-менеджер (предприниматель) должен:

- 1) знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развития событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать; изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы производственного коллектива, прогнозировать действие внешних факторов;
- 2) намечать текущие и перспективные цели и держать их под постоянным контролем; вырабатывать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива; определять собственную социально-экономическую, производственную и предпринимательскую тактику;
- 3) организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства (работники, машины, материалы, финансы,

- информация) для достижения целей; координировать, согласовывать производственные программы с позиций их общего ресурсного обеспечения по сметам и балансам с использованием нормативной базы; особое внимание уделять контролю за ключевыми ресурсами;
- 4) создавать действенные исполнительные структуры, использовать программные управленческие структуры; сочетать децентрализацию с необходимой централизацией, в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению; создавать временно или постоянно действующие специализированные структуры, ячейки для реализации особо важных функций;
  - 5) уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов; информировать коллективы о целях и задачах управления; обучать людей и развивать их способности, особое внимание уделяя талантам; оценивать людей, заинтересовывать их и заставлять работать, избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;
  - 6) обеспечивать координацию и интеграцию деятельности всех подразделений и специалистов предприятия.

Эволюция систем внутрифирменного управления свидетельствует, что сменявшие друг друга системы были ориентированы на рост уровня нестабильности (неопределенности) и в особенности на все большую непривычность (новизну) событий и все меньшую предсказуемость будущего. В XX в. применялись в основном два типа систем управления предприятиями:

- управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- управление на основе экстраполяции тенденций прошлого.

К настоящему времени сложились следующие типы систем управления, выбор которых зависит от особенностей конкретного предприятия (организации).

1. Системы, связанные с определением позиций (управление на основе предвидения изменений, когда стали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них). Этот тип управления включает:
  - долгосрочное и стратегическое планирование;
  - выбор стратегических позиций.
2. Системы, связанные со своевременной реакцией, дающие ответ на динамичные и неожиданные изменения внешней среды

(управление на основе гибких экстренных решений). Этот тип включает:

- управление на основе ранжирования стратегических задач;
- управление по сильным и слабым сигналам;
- управление в условиях стратегических неожиданностей.

Выбор сочетаний различных систем для конкретного предприятия зависит от среды, в которой оно действует или собирается действовать. Выбор необходимой системы определения позиций зависит от новизны и сложности задач. Выбор систем своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач. Синтез, интеграция этих систем управления позволяет сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

#### **7.4. Организация управления малым предприятием**

Управлять — означает вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели управления. Это непрерывный процесс, так как меняется сама фирма и ее среда.

Современная система управления малым предприятием должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для предприятий малого бизнеса, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех.

Организация управления предполагает решение следующих вопросов:

- создание структуры предприятия;
- распределение полномочий;
- формирование механизма принятия решений.

##### *Формирование структуры малого предприятия*

Ключевым аспектом организации управления является создание структуры предприятия. Под *структурой* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. *Элементами структуры* предприятия являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры предприятия протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между

участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, — права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия есть средство для достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с определения целей и стратегии. Структура организации следует за стратегией, определяется ею, т. е. структура меняется, когда меняется стратегия. Прежде чем определять структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия, выделить ключевые из них, от которых, прежде всего, зависит успех дела, и затем распределить их по блокам. Проектируя структурные элементы новой организации, нужно ответить на четыре вопроса:

- Каковы основные компоненты организации?
- Какие компоненты нужно соединить, а какие обособить?
- Какого размера и какой формы должны быть компоненты?
- Как их разместить и какие между ними должны быть отношения?

Характерными признаками рациональной структуры малого предприятия являются небольшие подразделения с квалифицированным персоналом, минимальное число уровней участия, ориентация режима работы на потребителей, оперативная реакция на изменения, высокая производительность и низкие издержки. Среди факторов, влияющих на структуру организации, можно выделить технологию производства (продукта или услуги), внешнее окружение, размер бизнеса и его стратегию, сложившуюся структуру и систему принятия решений.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности. По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, родственные или семейные отношения на таких предприятиях способствуют экономному использованию ресурсов.

#### *Организация эффективного управления*

При общей простоте организационно-управленческих структур малых фирм многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех

функционирования таких фирм основывается, по сути дела, на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, — нехватка управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий. Поэтому они вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров.

Жизнеспособными сегодня оказываются те малые фирмы, которые внедряют формы и методы управления, основанные на стратегии предприимчивости. Успех деятельности таких фирм обеспечивают систематические продуктовые инновации, позволяющие создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. В условиях рынка с его жесткой конкуренцией выживает и успешно развивается тот, кто четко отслеживает развитие спроса и предложения и изменяет характер и направленность производства в соответствии с их требованиями. Другими словами, главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Для действующего предприятия, функционирующего в сфере производства или сфере услуг, ключевым в словосочетании «предпринимательское управление» является слово «предпринимательское», для вновь созданного предприятия ключевым будет слово «управление». На действующем предприятии главной преградой развития является сложившаяся практика, а на новом - ее отсутствие. Понятно, что новое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого люди четко сознают цель работы и способы ее достижения. По мнению П. Друкера, если вновь созданное предприятие не превращается в новый бизнес в широком смысле этого слова, в отлаженное и управляемое производство, оно долго просуществовать не в силах, несмотря ни на блестящую предпринимательскую идею, ни на привлеченный необходимый капитал, ни на качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее. П. Друкер считает, что предпринимательское управление на новом предприятии требует:

- концентрации внимания на рынке. Доход поступает от покупателя, все остальное — издержки;
- финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- заблаговременного создания управленческого звена. Управленческая структура продумывается с упреждением, а не подстраивается под сложившуюся ситуацию;

- умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

Необходимость концентрации внимания на рынке отнюдь не случайно поставлена на первое место в перечне названных требований. Дело в том, что если вновь созданное предприятие не в состоянии предвидеть возможного изменения и организовать свою деятельность так, чтобы извлекать пользу из неожиданно возникающих рыночных ситуаций, если оно не руководствуется, прежде всего, рыночными соображениями, то единственно, в чем оно может преуспеть, — это в создании благоприятных возможностей для конкурентов. Если это происходит, то незадачливым предпринимателям остается только жаловаться на «тех людей», которые бесцеремонно вторглись на «чужой рынок» или стали обслуживать потребителей, о которых «ничего не было известно», и вообще коварно «захватили рынок».

Если компания, выпустившая продукцию с определенной целью, вдруг обнаруживает, что эта продукция вызывает непредвиденный интерес у совершенно неожиданных потребителей, ей следует проанализировать обоснованность такого интереса. Такой анализ не требует большого труда и финансовых затрат, нужны лишь чутье и систематические усилия. По мнению П. Друкера, руководителям новых предприятий необходимо помнить, что для них очень важно изучать ситуацию на местах, положение дел на рынке, встречаться с возможными потребителями и с их торговыми агентами и вообще чаще смотреть по сторонам и внимательно слушать. Руководители нового предприятия должны исходить из основополагающего принципа — ассортимент продукции или услуг определяется не производителем, а потребителем. Иными словами, деятельность нового предприятия должна ориентироваться на запросы потребителя, его ожидания и ценностные установки.

Другой важной проблемой является управление финансами. Для успешной деятельности нового предприятия необходимо регулярно проводить анализ движения денежной наличности, прогнозировать ее движение, контролировать и регулировать денежные операции. При невнимании к этим вопросам результаты могут быть плачевными. В отличие от рыночного финансовый фактор, а точнее, отсутствие адекватной финансовой ориентации и неправильная финансовая политика могут стать серьезной угрозой новому предприятию на последующем этапе его развития. Особенно пагубное влияние этот фактор оказывает на быстрорастущее предприятие. Чем более успешно функционирует новое предприятие, тем большую опасность для него представляет неумение вести финансовые дела.

Важным компонентом менеджмента является концепция *жизненного цикла организации* (ЖЦО). Всякая организационная структура, деятельность предприятия проходит ряд стадий, начиная с его создания и вплоть до прекращения существования или коренной модернизации (реконструкции). Каждая из стадий имеет определенные признаки и параметры. Необходимость изменения указанных параметров на различных стадиях ЖЦО объясняется стремлением сохранения конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Способность предприятия к самосохранению, адаптации к внешним изменениям позволяет осуществлять его деятельность долгие годы, не боясь «морального износа», потери работоспособности и банкротства. Каждому предприятию нужно непрерывно модернизироваться и приспосабливаться к требованиям рынка не только с помощью производства конкурентоспособных товаров (услуг), но и путем изменения деятельности, менеджмента, самого «лица» предприятия. Если такой процесс не наблюдается хотя бы по нескольким параметрам или остается неизменным на разных стадиях ЖЦО, предприятие теряет свою эффективность и часто закрывается во избежание банкротства, уступая место современному предприятию. Так зарождается новое направление деятельности, новый ЖЦО.

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы влияют на способы и стиль управления малым предприятием?
2. Дайте краткую характеристику современных подходов к управлению организацией (предприятием).
3. Проведите сравнение жесткого и «мягкого», гибкого управления, покажите направления их интеграции.
4. Охарактеризуйте основные типы управления.
5. Раскройте логику управления малым предприятием.
6. Каковы основные задачи менеджмента организации?
7. Какие функции и типы структур управления вы знаете?

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### *Основная*

1. **Логинова, Е.Ю.** Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова. – М.: Дашков и К, 2012. – 296с. – ISBN 978-5-394-01773-5

#### *Дополнительная*

1. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. - 269 с.
2. **Савичев, О.П.** Экономика и организация малого предпринимательства: учебное пособие / О.П. Савичев, Н.А. Зискель, С.В. Трифонов, А.И. Цапук – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.





## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 3  |
| ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДОЛОГИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ЭКОНОМИКА МАЛОГО БИЗНЕСА» .....        | 4  |
| 1.1. Предмет, цели и задачи дисциплины .....   | 4  |
| 1.2. Методология дисциплины .....  | 4  |
| 1.3. Структура и инфраструктура малого бизнеса .....                                   | 6  |
| ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ.....                     | 8  |
| 2.1. Факторы, оказывающие влияние на работу предприятий малого и среднего бизнеса..... | 8  |
| 2.2. Актуальные проблемы малого бизнеса .....  | 9  |
| 2.3. Развитие малого бизнеса в России и в мире .....                                   | 10 |
| ВИДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....  | 11 |
| 3.1 Классификация видов предпринимательской деятельности.....                          | 11 |
| 3.2 Производственная деятельность предприятий малого бизнеса .....                     | 11 |
| 3.3 Коммерческая деятельность .....  | 13 |
| 3.4 Финансовая деятельность .....  | 15 |
| 3.5 Консалтинговая деятельность.....   | 16 |
| ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ И РЕГИСТРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА .....                        | 19 |
| 4.1. Документы для регистрации ИП .....  | 19 |
| 4.2. Налоговые режимы для ИП.....  | 20 |
| КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА.....                             | 23 |
| 5.1. Типы конкурентных стратегий.....  | 23 |
| 5.2. Принципы стратегий предприятий нишевиков .....                                    | 24 |
| 5.3. Франчайзинг.....  | 25 |
| 5.4. Преимущества и недостатки франчайзинга.....                                       | 26 |
| СИСТЕМА ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА.....   | 28 |
| 6.1 Техничко-экономическое обоснование .....   | 28 |
| 6.2 Структура и содержание бизнес-плана .....  | 28 |
| ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....  | 33 |
| 7.1. Роль менеджмента в малом бизнесе .....  | 33 |
| 7.2. Современные подходы к управлению .....  | 35 |
| 7.3. Основы менеджмента организаций малого бизнеса .....                               | 39 |
| 7.4. Организация управления малым предприятием .....                                   | 44 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 48 |

