

государственное бюджетное образовательное учреждение
профессиональная образовательная организация
**«Магнитогорский технологический колледж имени В.П.
Омельченко»**

Основы предпринимательской деятельности

**Методическое пособие по курсу
«Основы предпринимательской деятельности»**

Магнитогорск
2018

УДК 346.26(07)

Рецензенты:

Леонова И.В. – преподаватель высшей категории
многопрофильного колледжа ФГБОУ ВО МГТУ им. Г.И.
Носова

Безверхая В.В. Организация предпринимательской
деятельности: Учеб. пособие. – Магнитогорск: МТК, 20018.- 80 с.

В учебном пособии рассматриваются условия организации предпринимательской деятельности, дается анализ организационно-правовых форм и организационных структур управления предприятием.

Приведена структура бизнес-плана, а также отражены основы принятия решений по инвестиционным проектам.

Особое внимание уделяется объекту предпринимательской деятельности.

Учебное пособие предназначено для студентов изучающих МДК «Основы предпринимательства и трудоустройства на работу»

УДК 346.26(07)

МГТУ им. Г.И.Носова, 2018
Безверхая В.В.

Содержание

Введение	3
Входной тест	5
Тема 1. Содержание предпринимательской деятельности	
1.1 Предпринимательство как особая форма экономической активности	6
1.2 Процесс принятия предпринимательского решения. Предпринимательские расчеты	10
1.3. Логика предпринимательской деятельности	11
Тема 2. Типология предпринимательства	
1.1. Два основных типа профессиональной предпринимательской деятельности	14
1.2. Формы производственной и посреднической предпринимательской деятельности	16
Тема 3. Условия осуществления предпринимательской деятельности. (факторы производства)	
1.1. Предпринимательская идея – основной фактор предпринимательской деятельности	17
3.2. Условия осуществления предпринимательской деятельности	19
Тема 4. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности	
1.1. Основные признаки предприятия	22
1.2. Характеристика основных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности	23
1.3. Учреждения предприятия	27
Тема 5. Организационная структура управления организацией	
1.1. Понятие и типы организационных структур управления	29
1.2. Проектирование организационных структур	
1.3. управления	32
1.4. Оценка эффективности организационной структуры управления	35
Тема 6. Функции и методы управления	
1.1. Характеристика функций управления	36
1.2. Методы управления	39
Тема 7. Управленческие решения	
1.1. Содержание и виды управленческих	

решений	42
1.2. Методы и стили управленческих решений	44
Тема 8. Бизнес – план предприятия	
8.1. Форма бизнес- плана. Общие рекомендации	47
8.2 Структура бизнес- плана	48
Тема 9. Объект предпринимательской деятельности	
9.1. Рынок и маркетинговая среда предприятия	56
9.2. Понятие о товаре как объекте предпринимательской деятельности	59
9.3. Реклама: виды, цели, эффективность	61
Тема 10. Риск- менеджмент	
10.1. Финансовый риск как объект управления	65
10.2. Сущность и содержание риск - менеджмента....	67
10.3. Приемы риск- менеджмента	69
Тема 11. Личность, власть и авторитет предпринимателя	
11.1. Личностные характеристики предпринимателя	71
11.2. Власть, авторитет предпринимателя	73
Итоговый тест	77
Список использованной литературы	79

Входной тест

1. Первоначальная стоимость основных средств это:

1. Стоимость воспроизводства
2. стоимость фактических затрат на приобретение основных средств
3. стоимость металлолома
4. стоимость с учетом износа

2. Амортизация основных средств это:

1. физический износ основных средств
2. процесс перенесения стоимости основных средств на продукцию
3. сумма начисленной амортизации
4. моральный износ основных средств

3. К обобщающим показателям использования основных средств относятся:

1. Фондоотдача, фондоемкость
2. Коэффициент интенсивного использования основных средств
3. коэффициент обновления
4. коэффициент сменности

4. Нематериальные активы это:

1. основные средства
2. оборотные средства
3. амортизационные отчисления
4. лицензии

5. Показатели ускорения оборачиваемости оборотных средств это:

1. время эффективной работы оборудования, коэффициент оборачиваемости
2. Фондоемкость, фондоотдача
3. коэффициент выбытия, коэффициент обновления
4. время оборота

6. Списочная численность персонала это:

1. Численность персонала, необходимая для нормального ведения технологического процесса
2. численность персонала в смену
3. численность с учетом подмен

численность штатных сотрудников и внешних совместителей

7. Что такое прибыль?

1. Разность между выручкой, себестоимостью и косвенными налогами.

2. Разность между выручкой, материальными затратами и косвенными налогами.
3. Выручка от реализации продукции.
4. Доход предприятия.

8. Что такое рентабельность производства?

1. Отношение прибыли к себестоимости.
2. Отношение прибыли к капитальным вложениям.
3. Отношение прибыли к материальным затратам.
4. Отношение прибыли к заемному капиталу.

9. Чем отличается прибыль от выручки?

1. Величиной косвенных налогов.
2. Себестоимостью.
3. Себестоимостью и косвенными налогами.
4. Материальными затратами.

10. Косвенные налоги это:

1. НДС, акцизы
2. Налог на прибыль, НДС
3. Налог на недвижимость, акцизы
4. Налог с продаж, налог на доходы.

11. Чистая прибыль это:

1. Прибыль налогооблагаемая за минусом налога на прибыль
2. Прибыль отчетного периода за минусом налога на недвижимость
3. Выручка от реализации за минусом себестоимости и налогов.
4. Прибыль льготлируемая за минусом себестоимости.

Тема 1. Содержание предпринимательской деятельности

1. Предпринимательство как особая форма экономической активности.
2. Процесс принятия предпринимательского решения. Предпринимательские расчеты.
3. Логика предпринимательской деятельности.

На сегодняшний день в мире не существует общепринятого определения предпринимательства. Американский ученый, профессор Роберт Хизрич определяет « предпринимательство как процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а

предпринимателя – как человека, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.»

Английский профессор Алан Хоскинг утверждает: «Индивидуальным предпринимателем является лицо, которое ведет дело за свой счет, лично занимается управлением бизнеса и несет личную ответственность за обеспечение необходимыми средствами, самостоятельно принимает решения. Его вознаграждением является полученная в результате предпринимательской деятельности прибыль и чувство удовлетворения, которое он испытывает от занятия свободным предпринимательством. Но наряду с этим он должен принять на себя весь риск потерь в случае банкротства его предприятия».

Ни за рубежом, ни у нас пока еще не создана общепринятая экономическая теория предпринимательства. «Четыре волны» развития теории предпринимательской функции – так условно можно охарактеризовать развитие процесса научного осмысления практики предпринимательства.

«Первая волна», которая возникла еще в XVIII веке, была связана с концентрацией внимания на несении предпринимателем риска. Французский экономист шотландского происхождения Р. Кантильон впервые выдвинул положение о риске в качестве основной функциональной характеристике предпринимательства. Согласно Р.Кантильону, предприниматель есть любой индивид, обладающий предвидением и желанием принять на себя риск и устремленный в будущее, чьи действия характеризуются и надеждой получить доход, и готовностью к потерям».

«Вторая волна» в научном осмыслении предпринимательства связана с выделением инновационности как его основной отличительной черты. Основоположником этого направления является один из крупнейших представителей мировой экономической мысли Йозеф Шумпетер (1883-1950гг.) Шумпетер рассматривал предпринимателя как центральный элемент механизма экономического развития. По его мнению, в основе экономического развития лежит особая функция предпринимателя, проявляющаяся в стремлении использовать «новую комбинацию факторов производства, следствием чего является нововведение, инновация». Предприниматель в такой ситуации призван «...делать не то, что делают другие и делать не

так, как делают другие». Шумпетер выделяет три целевых мотива в деятельности предпринимателя:

- Потребность в господстве, власти, влиянии.
- Воля к победе, стремление к успеху, достигнутому в борьбе с соперниками и с самим собой.
- Радость творчества, которую дает самостоятельное ведение дел.

«Третья волна» (представители неоавстралийской школы экономического анализа Л.Мизес, Ф.Хайек) отличается сосредоточением внимания на особых личностных качествах предпринимателя (способность реагировать на изменения экономической и общественной ситуации, самостоятельность в выборе и принятии решений, наличие управленческих способностей) и на роли предпринимательства как регулирующего начала в уравнивающейся экономической системе.

Современный этап развития теории предпринимательства можно отнести к «четвертой волне», появление которой связывается с переносом акцента на управленческий аспект в анализе действий предпринимателя, а следовательно – с переходом на междисциплинарный уровень анализа проблем предпринимательства.

Предпринимательство – это особый вид экономической активности (под которой мы понимаем целесообразную деятельность, направленную на извлечение прибыли), которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее

Экономическая активность представляет собой форму участия индивида в общественном производстве как способа получения финансовых средств для обеспечения жизнедеятельности его самого и членов его семьи.

Таковыми формами участия является одна или комбинация нескольких общественных функциональных обязанностей, при которых он выступает в качестве:

- Собственника каких – либо объектов недвижимости, приносящих ему постоянный и гарантированный доход.
- Наемного работника, продающего свою рабочую силу.
- Индивидуального производителя.
- Государственного или муниципального служащего.
- Менеджера (управляющего чужим предприятием).

- Учащегося или студента (как подготовительный этап к участию в общественном производстве).
- Пенсионера (пассивная форма участия в общественном производстве как следствие прошлой активности).
- Безработного.
- Занятого оборонно—охранительной деятельностью (армия, милиция, госбезопасность).
- Вовлеченного в экономическую преступную деятельность (рэкет, воровство и т.п.)

Предприниматель выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей - результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму.

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента – будь то производство нового товара, смена профиля деятельности, новая система управления производством, качества, внедрение новых методов организации производства или новых технологий.

Основным субъектом предпринимательской активности выступает предприниматель. Однако, в систему данных отношений включены и другие субъекты: государство, потребитель, партнер, наемный работник.

Объект предпринимательской активности – товар, продукт, услуга, то есть то, что может удовлетворять чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Целью предпринимательской активности, таким образом, является производство и предложение рынку такого товара, который бы вызвал на рынке интерес и принес предпринимателю прибыль.

Однако получение прибыли свойственно не только предпринимательской, но и любой другой форме деловой активности. Однако прибыль предпринимателя складывается как бы из двух элементов:

- Обычная прибыль делового человека
- Излишек над обычной прибылью делового человека

Второй элемент и выступает в качестве предпринимательского дохода (прибыли), то есть формы

общественного вознаграждения за проявленный инновационный подход, новаторство в производстве.

Осуществление предпринимательской деятельности на эффективном уровне возможно лишь при наличии определенной общественной ситуации – предпринимательской среды.

Предпринимательская среда – общественная экономическая ситуация, включающая в себя степень экономической свободы, наличие предпринимательского корпуса, доминирование рыночного типа экономических связей, возможность формирования предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов.

Показателем степени общественной свободы предпринимательства служит число вновь появляющихся (в течение какого-то определенного периода) самостоятельных независимых предприятий.

Формирование предпринимательской среды – процесс управляемый. Методы управления таким процессом, однако, не могут носить административного или директивного характера. В их основе – меры, связанные не с воздействием на субъектов предпринимательской деятельности, а с конструированием благоприятных условий для появления и быстрого становления таких субъектов.

Конструирование предпринимательской среды – явление многоаспектное. Оно включает в себя следующие элементы:

- Изменение общественной экономической и социально-экономической философии (концепция бытоуложения).
- Изменение национальной общественной психологии.
- Принятие национальной программы стимулирования предпринимательства с акцентом на создание адекватной предпринимательской инфраструктуры.

Процесс принятия предпринимательского решения

Почему предпринимательство как особая форма экономической активности должно носить инициативный характер? Прежде всего потому, что предприниматель в своей деятельности ориентируется на рынок.

Рынок - это совокупность интересов и действий реальных и потенциальных покупателей и продавцов, а также условий,

характеризующих состояние и изменение их интересов и действий.

Предприниматель, ориентирующийся на рынок, обязан отчетливо представлять и даже предвидеть изменение рыночной ситуации. В силу такой ориентации действия предпринимателя всегда носят элемент рынка.

Предпринимательский риск – это показатель степени изученности рынка как на момент поставки товара, так и в перспективе, ближайшей и отдаленной.

До начала поставки товара на рынок трудно предугадать, предсказать реакцию рынка на такую поставку. Предприниматель в этом смысле действует на свой “страх и риск”, поскольку он самостоятельно, интуитивно должен ответить на вопросы, которые сводятся к известной экономической триаде:

- Что производить?
- Как производить?
- Для кого производить?

Ответы на эти вопросы, как правило, даются предпринимателем на абстрактном уровне, за весьма редким исключением.

Логика предпринимательской деятельности

Предлагаемая ниже версия носит обобщенный характер. Итак, “вначале было слово” – известное библейское изречение можно перефразировать с точки зрения предпринимательской деятельности – вначале была предпринимательская идея.

Предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы.

Особо отметим, что в предпринимательстве есть такое понятие – накопление и отбор предпринимательских идей, или создание банка идей.

Банк идей – это перечень того, что могло бы составить (в случае необходимости) основной или дополнительный профиль производства.

Задачей предпринимателя является принятие решения по предпринимательской идее – приступить или нет к практической реализации идеи. Для ответа на данный вопрос необходимо получить объективную информацию. Получение объективных

данных о рынке, по крайней мере, предполагает пять обязательных последовательных действий.

1. Предпринимателю необходимо выявить соотношение спроса и предложения на товар, производить который он собирается.
2. Предпринимателю важно выяснить, на что же он может рассчитывать при поставке товара на рынок, то есть какой цены на предлагаемый товар он может ожидать.
3. Предпринимателю следует выяснить размер собственных расходов, связанных с производством данного товара.
4. Выявляется возможный эффект от реализации идеи, если такое предпринимательское решение будет принято.
5. Принятие предпринимательского решения требует экспертной оценки полученной информации, рассмотрение всех возможных последствий, связанных с практической реализацией предпринимательской идеи.

Существующая в любом обществе система и структура экономических отношений весьма сложна и включает в себя множество элементов. Главной линией в таких отношениях выступает взаимодействие двух главных субъектов – производителя и потребителя. В реальной жизни каждый из этих субъектов в своей деятельности зависит от множества факторов.

Предприниматель при принятии решения должен рассмотреть примерно следующий круг вопросов:

- Есть ли возможность получения требуемого сырья и на каких условиях такое сырье можно получить?
- Есть ли возможность получить требуемую технику, технологию, оборудование на рынке?
- Есть ли на рынке квалифицированная рабочая сила?
- Какова реакция государства на такое действие предпринимателя ?

Система отношений на «потребительском полюсе» зависит от следующих факторов:

- Уровень и форма доходов,
- Система экономических приоритетов,

- Доступность товаров (прежде всего тех, что удовлетворяют первичные потребности),
- Экономическая и социально-экономическая политика государства.

Предприниматель обычно рассредоточивает свою деятельность по трем направлениям.

Первое направление – управление производством. Это направление в науке получило самостоятельное развитие в виде концепции менеджмента.

Вторым направлением его деятельности выступает изучение рынка. Без анализа процессов, происходящих на рынке, не может быть эффективной предпринимательской деятельности. Предприниматель, особенно в первоначальный период своей деятельности должен быть еще и специалистом по маркетингу.

Третьим направлением, на котором сосредотачивает свое внимание предприниматель, являются партнерские связи (сложившиеся или планируемые).

Итак, **предпринимательство** – это особая форма деловой активности, основанная на риске и инновационном подходе к системе существующих экономических связей, при которой производство и поставка товаров на рынок ориентирована на получение предпринимательского дохода.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте «четыре волны» в развитии теории предпринимательства.
2. Дайте определение экономической активности и какие ее формы Вы знаете?
3. Охарактеризуйте субъектов и объект предпринимательской деятельности, а также ее цель.
4. Всякого ли делового человека можно назвать предпринимателем?
5. Что такое предпринимательская среда и какие элементы включает в себя ее конструирование?
6. Почему предпринимательство как особая форма деловой активности должно носить инициативный характер?
7. Что такое рынок и предпринимательский риск?
8. Какова логика предпринимательской деятельности?

9. Что из себя представляет банк предпринимательских идей?
10. Какие действия позволяют предпринимателю получить объективную информацию о рынке?
11. Охарактеризуйте систему отношений на «предпринимательском полюсе».
12. Охарактеризуйте систему отношений на «потребительском полюсе».
13. По каким направлениям рассредоточивает свою деятельность предприниматель?
14. Какое определение предпринимательства Вы можете дать?

Тема 2. Типология предпринимательства

1. Два основных типа профессиональной предпринимательской деятельности.
2. Формы производственной и посреднической предпринимательской деятельности.

Предпринимательство как особый вид деятельности предполагает наличие у субъектов этой деятельности определенного образа мышления, особого стиля и типа хозяйственного поведения. Это проявляется в особом творческом отношении к делу, постоянному стремлению к новаторству, поиску нетрадиционных решений и, что особенно важно, постоянной готовности к риску и изысканию способов его преодоления.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях:

- Выбор вида и сферы предпринимательской деятельности.
- Выбор направлений и методов деятельности.
- Принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации.
- Формирование производственных программ, выбор источников финансирования, поставщиков, источников получения трудовых ресурсов.
- Выбор каналов и методов сбыта продукции.

- Установление систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму.
- Установление уровня цен и тарифов на продукцию и услуги.
- Распоряжение прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности.

Остановимся на выборе вида и сферы деятельности.

Предпринимательство как особая форма экономической активности может осуществляться как в государственном, так и в частном секторе экономики.

Государственное предпринимательство есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия утвержденного:

1. государственными органами управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом.
2. Органами местного самоуправления.

Собственность такого рода предприятий есть форма обособления части государственного или муниципального имущества, части бюджетных средств в денежной форме, других источников. Важной характеристикой таких предприятий выступает то обстоятельство, что они отвечают по своим обязательствам только имуществом, находящимся в их собственности.

Частное предпринимательство есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

Предпринимательство как форма инициативной деятельности, направленной на извлечение прибыли предполагает:

1. Осуществление непосредственных производительных функций, то есть производство товара, оказание услуг.
2. Осуществление посреднических функций, то есть оказание услуг, связанных с продвижением товара на рынок и его передачей в надлежащем виде от непосредственного производителя такого товара потребителю.

Существует ли какая-то принципиальная разница между этими двумя типами предпринимательской деятельности?

Приоритетное значение имеет первый тип предпринимательской деятельности, поскольку общественное богатство зависит от состояния дел именно в сфере материального производства, научно-технических услуг. Однако, общество способствует развитию и второго типа, то есть посредничества. Почему?

Прежде всего потому, что уровень и качество, удобство и комфорт каждого члена общества в немалой степени зависит от уровня развития в обществе посреднических услуг.

Посредническая деятельность, ее наличие и усложнение до разумных пределов ведет:

- К увеличению производительности труда непосредственных производителей товаров на основе углубления специализации.
- К ускорению темпов оборачиваемости (кругооборота) капитала.
- К образованию более эффективных каналов распределения товаров.

Посредническая предпринимательская деятельность

Рынок представляет собой место встречи двух основных субъектов экономических отношений. А раз это так, то на рынке должны присутствовать или сами производитель и потребитель, или же их представители.

Лица (юридические или физические), представляющие интересы производителя или потребителя (а часто и действующие от их имени), но сами не являющиеся таковыми, называются посредниками.

Предпринимательская деятельность в посредничестве осуществляется в какой-то конкретной форме. Самой распространенной формой является агентирование.

Агент – это лицо, действующее от имени и в интересах производителя товара или потребителя. Лицо, в интересах и от имени которого действует агент, называется принципалом.

Различают несколько типов агентов – агенты производителей, полномочные агенты по сбыту, агенты по закупкам.

Правовой основой осуществления подобных отношений служит агентское соглашение (договор). Основой такого договора выступают два ключевых условия – цена товара и размер агентского вознаграждения.

Несет ли риск агент? Только в части вознаграждения.

К особым формам предпринимательской деятельности относятся биржевое предпринимательство, торговля недвижимостью, предпринимательство в финансовой сфере, аудиторская деятельность.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте два основных типа предпринимательской деятельности.
2. Значение и формы посреднической деятельности.

Тема 3. Условия осуществления предпринимательской деятельности (факторы производства)

1. Предпринимательская идея – основной фактор предпринимательской деятельности.
2. Условия осуществления предпринимательской деятельности.

Наличие реальной для осуществления предпринимательской идеи – основной фактор предпринимательской деятельности. Действительно, можно обладать капиталом, то такое обладание будет бесполезным, если нет идеи.

Предпринимательская идея есть отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания что-либо иметь или точного угадывания того, что потребитель будет стремиться иметь что-то, что будет произведено предпринимателем.

В практической деятельности проблема предпринимательской идеи имеет две существенные особенности:

- Во-первых, без наличия какой-либо конкретной идеи предпринимательская деятельность невозможна.
- Во-вторых, любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

Значение работы по формированию, накоплению, отбору и анализу предпринимательских идей можно свести к следующим потребностям, присущим предпринимателю:

- Стремление к постоянному обновлению производства.
- Опасение игнорировать действительно эффективную идею.
- Повышение прибыльности производства (через расширение объема производства или сокращения издержек производства).

Конечно же, бесспорно, что зарождение новых предпринимательских идей есть продукт мыслительной деятельности человека, результат «работы ума». При этом всегда что-то дает толчок такой «работе ума».

Под источником формирования новых предпринимательских идей обычно понимают то объективное условие, развитие которого в строго определенном направлении может привести в настоящем или будущем к производству нового товара, работы, услуги.

Под источником формирования новых предпринимательских идей обычно понимают:

- Товарный рынок.
- Географический или структурный разрывы в системе общественного производства.
- Достижения науки и техники.
- Новые возможности применения уже производимого товара.
- Не осознанные самим потребителем и пока неудовлетворяемые потребительские запросы, угадываемые предпринимателем.

Предприниматель осуществляет накопление тех идей, которые могли бы составить предмет его предпринимательской активности. Он ведет отбор каких-то конкретных идей из всего накопленного объема. Отбор осуществляется по разным критериям в зависимости от конкретной ситуации (эффективность идеи, перспективы завоевания рынка, длительность подготовительного периода, размер требуемого капитала и т.п.)

Суммарный итог анализа по каждой идее нельзя выразить в каком-то абсолютном значении, поэтому решение принимается на основе главного для предпринимателя критерия.

Экономический эффект от той или иной идеи выявляется на основе методики, которая использована в разработке предлагаемой ниже таблицы 3.1.

Таблица 3.1. Основные технико-экономические показатели, влияющие на отбор идей.

Содержание идеи	Потребность в капитале	Норма прибыли	Срок окупаемости	Объем производства	Стратегическая цель	балл
.....	100	25	1,5	50	Производство	6
.....	120	20	2	70	Производство	7
.....	150	15	3	100	Завоевание рынка	10

При анализе и отборе предпринимательских идей весьма важную роль играет та цель, которая руководит действиями предпринимателя.

Условия осуществления предпринимательской деятельности

Итак, предпринимательская идея и ее зарождение предполагает:

- Знание потребителя, его выявленных и угаданных желаний что-либо иметь и потреблять.
- Объективную оценку предпринимателем своих собственных способностей, умений, навыков.
- Обладание информацией об уровне развития науки, техники, технологии.

Именно последнее обстоятельство представляет собой второй фактор предпринимательской деятельности. Имеется в виду, что предприниматель, обладающий идеей и принявший

решение о ее практическом воплощении, должен обладать информацией о существовании технологии производства того, что составляет предмет идеи. Выбор идеи, таким образом, предполагает и одновременное принятие решения по выбору технологии производства в зависимости от складывающейся у предпринимателя ситуации.

Технология, избранная и используемая предпринимателем для организации процесса производства, требует определенного материального обеспечения, а именно технических элементов производства или основного капитала. Технические элементы производства составляют третий фактор предпринимательской деятельности.

И реализация предпринимательской идеи, и выбор технологии, и ее материальное обеспечение становится возможным только тогда, когда у предпринимателя есть возможность ввести в действие еще один, четвертый фактор – капитал.

Под капиталом понимаются материальные и финансовые средства, а также интеллектуальные наработки и организационные навыки, используемые в процессе производства и его обслуживания и служащие средством извлечения прибыли.

Предпринимательский капитал (Кп) равен:

$$Кп = Тэ + Оэ + С + Ис \quad (1)$$

Где, Тэ – технические элементы производства,

Оэ и С – оборотный капитал и оборотные средства,

Ис – интеллектуальная собственность.

Потребность предпринимателя в каком-то определенном объеме капитала зависит от планов самого предпринимателя и от отрасли, на внедрение в которую и рассчитана предпринимательская идея.

Первоначальным называется капитал, пускаемый в оборот в момент начальной стадии предпринимательской деятельности. Под ним понимаются все те расходы в денежной форме, которые необходимо осуществить для реализации проекта и получения ожидаемого эффекта.

Капитал любого предпринимателя подразделяются на основной и оборотный. При планировании процесса реализации идеи предпринимателю следует сделать предварительную «прикидку» требуемых средств. А затем разрабатывается конкретный план по инвестициям.

Различают следующие способы формирования первоначального капитала:

1. Финансовые итоги предыдущей предпринимательской деятельности (собственные или наследуемые).
2. Личные сбережения (не только в денежной форме, но и вещевой, товарной форме).
3. Заемные средства.

На этапе реализации предпринимательского проекта носитель идеи принимает решение по выбору наиболее приемлемого для него способа формирования первоначального капитала. Свое решение он основывает на результатах сравнительного анализа всех доступных источников. Решение он принимает на основе двух главных критериев:

- Своих способностей (я могу организовать),
- Своих возможностей (это возможно, особых препятствий нет)

Принятие решения предполагает также убежденность предпринимателя в его экономической целесообразности. При этом во внимание принимаются следующие факторы:

- Прибыльность или убыточность.
- Величина прибыли и сравнение ее с размерами прибыли, получаемой другими предпринимателями.
- Срок окупаемости проекта, служащего в качестве основы принятия решения.

Необходимо отметить ряд факторов, не зависящих от предпринимателя, но воздействующих на него (внешняя среда):

- законодательство в сфере предпринимательства и бизнеса, нормативные акты,
- уровень конкуренции в сфере, в которую предприниматель вступает,
- система экономических приоритетов, которой придерживается потребитель,
- доступность и научно-производственный уровень всего того, что предпринимателю необходимо приобрести,
- наличие и условия привлечения рабочей силы требуемого уровня квалификации.

Мы выяснили, что в процессе предпринимательской активности обязательны 4 фактора: идея, технология, средства производства и капитал. Однако без еще одного фактора – пятого – самого предпринимателя осуществление этого процесса невозможно. Более того, именно предприниматель осуществляет

комбинирование четырех указанных факторов производства для достижения определенных целей, а процесс комбинирования факторов производства и есть процесс производства. Именно умение осуществлять эффективную комбинацию факторов производства выступает в качестве показателя уровня квалификации предпринимателя.

Итак, процесс осуществления предпринимательской активности включает пять факторов производства: предпринимательскую идею, технологию производства, технические средства производства, наличие капитала и самого предпринимателя.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое предпринимательская идея и какие факторы определяют ее выбор?
2. Охарактеризуйте условия осуществления предпринимательской деятельности.

Тема 4. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

1. Основные признаки предприятия.
2. Характеристика основных организационно-правовых форм предпринимательской деятельности.
3. Учреждение предприятия.

Каждый предприниматель сталкивается с вопросом, в какой организационно-правовой форме осуществлять свою деятельность?

Прежде всего необходимо выяснить характеристику понятия «предприятие».

Характеризуя предприятие, обычно выделяют такие его основные признаки:

- Определенная обособленность – имущественная и неимущественная (обособленность от собственности учредителей предприятия).
- Юридический статус, закрепляющий за предприятием определенные права и обязанности, позволяющий рассматривать его как субъект права и правовых отношений и предполагающий его государственную

регистрацию в соответствии с действующим в стране законодательством.

- Название предприятия и его организационно-правовая форма, позволяющая судить об объеме и форме ответственности такого предприятия по обязательствам.

Предприятие, таким образом – это самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий статусом юридического лица и обособленным имуществом.

При выборе организационно-правовой формы деятельности следует учитывать:

- Наличие у предприятия денежных и материальных ресурсов.
- Размер риска, сопровождающего внедрение предпринимательского проекта, и степень имущественной ответственности в случае финансового краха предприятия.
- Личный опыт и организаторские способности предпринимателя.
- Особенности процедуры принятия важнейших решений.
- Сферу деятельности.
- Объем и масштаб предпринимательского проекта.
- Минимальный размер и порядок формирования начального капитала.
- Максимальную численность собственников предприятия.
- Порядок распределения доходов предприятия.
- Трудоемкость и стоимость документального оформления текущей деятельности предприятия и ее итогов.

Существуют следующие организационно-правовые формы предпринимательской деятельности:

1. Индивидуальные формы предпринимательской деятельности:
 - Индивидуальное предприятие с правом юридического лица,
 - Семейное предприятие.
 - Индивидуальная предпринимательская деятельность (без права юридического лица).

Индивидуальное предприятие – это предприятие, являющееся собственностью одного человека, несущего полную ответственность как за ведение бизнеса, так и за последствия, связанные с этой деятельностью.

2. Товарищества – это такая организационная форма предпринимательства, когда и организация производственной деятельности и формирование уставного капитала осуществляется совместными усилиями двух или более лиц, каждый из них имеет определенные права и несет определенную ответственность в зависимости от доли в уставном фонде и места, занимаемого в структуре управления.

Различают полные товарищества и товарищества на вере (коммандитное товарищество).

Полное товарищество – это объединение нескольких физических или юридических лиц для осуществления совместной хозяйственной деятельности на основании договора между ними. Лица несут ответственность по обязательствам товарищества принадлежащим им имуществом.

Товариществом на вере (коммандитное товарищество) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

В силу неограниченной ответственности, вытекающей из правового статуса товарищества, эта организационно-правовая форма используется в основном в малом бизнесе.

В условиях России продолжает использоваться кооперативная форма организации предпринимательской деятельности.

Кооператив это объединение лиц с целью совместного производства и сбыта продукции, закупки и потребления товаров или услуг, строительства и эксплуатации жилых домов и т.п. Кооператив является юридическим лицом, имеет самостоятельный

баланс. Недостаток – неограниченная ответственность членов кооператива по его обязательствам.

3. Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью.

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определенном учредительными документами общества.

При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными пропорционально их вкладам.

4. Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Различают акционерные общества открытого и закрытого типа.

В соответствии с законодательством и установленными правилами при выпуске акций соблюдается определенная процедура.

1. Принятие решения о выпуске акций.

По российскому законодательству, это может сделать только общее собрание акционеров простым большинством голосов. В решении должно быть указано, какие ценные бумаги и на какую сумму должны быть выпущены.

2. Разработка условий и подготовка выпуска акций.

Определяется статус будущих акционеров, наделяются ли они теми же правами, что и существующие, есть ли отличия в распределении прибыли между владельцами акций разных выпусков. Другая проблема – цена предложения акций на рынке.

3. Распространение ценных бумаг.

Должны быть определены сроки начала и окончания продажи акций, расчетные условия – форма оплаты, ее размеры, реквизиты финансовых учреждений, обслуживающих эмиссию.

4. Подготовка проспекта эмиссии.

Каждый инвестор должен знать, куда он отдает свои деньги. Это требование закона. Поэтому, будущий акционер должен быть ознакомлен с проспектом эмиссии, где отражены основные данные об эмитенте, его финансовом состоянии и содержатся все детали, касающиеся условий эмиссии.

5 .Регистрация выпуска ценных бумаг.

Как только проспект эмиссии готов и юридические документы приведены в порядок, эмитент обращается в местное управление финансов для регистрации выпуска. Непосредственно в Министерство финансов РФ необходимо подавать документы лишь в случаях, когда сумма выпуска превышает 2 миллиарда рублей, а также иностранным эмитентом.

Различают следующие формы объединения самостоятельных предпринимателей.

- Холдинг (холдинговая компания) – разновидность акционерного общества с более сложной организационной структурой, чем обычное акционерное общество. Холдинг ставит перед собой цель осуществления контрольных, управленческих, финансово-кредитных и иных функций по отношению к тем компаниям, контрольными пакетами акций которых он располагает. Однако, компании принадлежащие холдингу сохраняют свою юридическую и оперативно-хозяйственную самостоятельность.
- Картель – это объединение предпринимателей, которые договариваются о размерах производства, рынках сбыта, об условиях продажи, о ценах, о сроках платежа и т.п. Участники картеля не теряют при этом производственной и коммерческой самостоятельности, то есть это просто договор.

- Концерн – объединение многих промышленных, финансовых, торговых предприятий, которые формально сохраняют свою самостоятельность, но фактически подчинены финансовому контролю и руководству господствующей группы предпринимателей или какому –то отдельному предпринимателю.
- Трест – объединение предпринимателей, характеризующееся тем, что входящие в него предприятия полностью теряют свою производственную, юридическую, коммерческую самостоятельность и подчиняются единому органу управления.

Учреждение предприятия

В современной России существует несколько реальных путей вступления в сферу предпринимательской деятельности. Среди них:

- Учреждение собственного предприятия.
- Вступление в качестве соучредителя нового предприятия.
- Покупка функционирующего предприятия.
- Выкуп партнерской доли в уставном капитале функционирующего предприятия.
- Наследование.

К учредительным документам относят:

А) Устав предприятия.

Б) Договор учредителей или решение учредителя о создании предприятия.

В) Заявление учредителя или лица, уполномоченного учредителями для осуществления государственной регистрации.

В уставе частного предприятия должны быть отражены следующие положения:

- Наименование предприятия с указанием его организационно-правовой формы, Фамилии собственников.
- Данные об учредителе (учредителях).
- Адрес предприятия.
- Предмет и виды деятельности.

- Порядок образования имущества, то есть право собственности на имущество предприятия.
- Порядок распределения прибыли и покрытия убытков.
- Управление предприятием и компетенция органов управления.
- Условия ликвидации и реорганизации предприятия.

В уставе необходимо также оговорить ответственность учредителей по обязательствам предприятия. На титульном листе устава проставляется дата его утверждения и подписи учредителей.

Государственная регистрация

Осуществляется местными органами власти. При состоявшемся факте государственной регистрации предприятия

Заявитель получает временное свидетельство о регистрации, которое действительно в течении 30 дней с момента выдачи. В течении этого срока заявитель должен осуществить все те мероприятия, которые необходимы для получения статуса юридического лица. Эти мероприятия включают в себя следующие действия:

- Получить коды ОКПО – код Общероссийского классификатора предприятий и организаций и ОКОНХ – код Общероссийского классификатора организаций по виду их деятельности.
- Встать на учет в налоговую инспекцию по месту регистрации предприятия.
- Получить справку в Минфине России или его органе о внесении регистрируемого предприятия в Государственный реестр.
- Открыть текущий счет в банке.
- Получить разрешение в органах милиции на изготовление печати.
- Заказать печать.

По истечении 30 дней заявитель должен вернуть временное свидетельство со всеми отметками и справками и получить постоянное свидетельство.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные признаки предприятия.

2. Какие факторы необходимо учитывать при выборе организационно-правовой формы предпринимательской деятельности?
3. Назовите организационно-правовые формы.
4. Дайте характеристику товариществ.
5. Общества: понятие, виды.
6. Дайте характеристику форм объединения самостоятельных предпринимателей.
7. Назовите и дайте характеристику учредительных документов.
8. Какие этапы включает государственная регистрация предприятия?

Тема 5. Организационные формы и структуры управления организацией

1. Понятие и типы организационных структур управления.
2. Проектирование организационных структур управления.
3. Оценка эффективности организационной структуры управления.

Организационная структура – один из основных элементов управления предприятием.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи горизонтальные и вертикальные.

Основные факторы, определяющие организационную структуру предприятия:

- Технологические факторы – оборудование, оснастка, используемое сырье, материалы, особенности конкуренции выпускаемой продукции.
- Требования рынка.
- Цели системы.
- Состав, объемы, трудоемкость управленческой работы, методы управления.

- Организация производственного процесса.
- Принципы формирования организационной структуры.

В зависимости от характера связей между подразделениями предприятия различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Остановимся на достоинствах и недостатках данных структур управления.

Линейная организационная структура управления имеет следующие преимущества:

- Единство и четкость распорядительства.
- Простота управления.
- Согласованность действий исполнителей.
- Четко выраженная ответственность.
- Оперативность в принятии решений.
- Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Однако, данная структура имеет и недостатки, а именно:

- Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления.
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.
- Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами.
- Затруднительные связи между инстанциями.
- Концентрация власти в управляющей верхушке.

Преимуществами функциональной организационной структуры управления является:

- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
- Освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов.
- Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов.

- Исключение дублирования в выполнении управленческих функций.
- Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки данной структуры:

- Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих подразделений».
- Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами.
- Появление тенденций чрезмерной централизации.
- Длительная процедура принятия решений.
- Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления имеет следующие преимущества:

- Более глубокая проработка решений и планов, связанных со специализацией работников.
- Освобождение руководителя от глубокого анализа проблем.
- Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделами.
- Недостаточно четкая ответственность, так как готовящие решение как правило не участвуют в его реализации.
- Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно, подчинение по иерархии управления, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Матричная организационная структура управления имеет следующие преимущества:

- Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации.
- Повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений активно взаимодействующих с функциональными структурами.

- Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности.
- Увеличение мотивации деятельности за счет усиления демократических принципов руководства.
- Усиление контроля за отдельными задачами проекта.
- Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий.
- Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.

Проектирование организационных структур управления

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создание такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов:

1. Анализ организационной структуры.
2. Проектирование.
3. Оценка эффективности.

1. Анализ организационной структуры.

Анализ действующей организационной структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, то есть определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество.

К оценочным критериям относятся:

- Принцип управления – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? Каковы их последствия? Какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?).
- Аппарат управления – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности,

выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев.

- Функции управления – усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес плана», усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда.
- Хозяйственная деятельность – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации.

В результате анализа можно выявить «узкие места» в деятельности предприятия. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от происходящих изменений внешней среды.

2. Проектирование организационной структуры управления.

Методические подходы к проектированию организационной структуры можно условно объединить в 4 группы:

- Аналогий – предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях.
- Экспертный – базируется на изучении предложений экспертов-специалистов.
- Структуризации целей – предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой.
- Организационного моделирования – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Суть его состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования организационной структуры, как правило, решаются следующие **задачи**: определение типа структуры управления, уточнение состава и количества подразделений по уровням управления, численность административно-управленческого персонала, характер

соподчиненности между звеньями организации, расчет затрат на содержание аппарата управления.

Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру управления нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к ней, а также принципах ее построения.

Требования к организационной структуре управления:

2. Оптимальность – структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
3. Оперативность – за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
4. Надежность – структура управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд, обеспечивать бесперебойную связь в системе управления.
5. Экономичность – нужный эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат.
6. Гибкость – способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
7. Устойчивость структуры управления – неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Принципы проектирования организационной структуры управления:

1. Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.
2. Четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации).

3. Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе.
4. Предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.
5. приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организации в целом.

Оценка эффективности организационной структуры управления.

Степень совершенства организационной структуры проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя ряд коэффициентов.

1. Коэффициент звенности (5.1):

$$K_{зв} = P_{зв} / P_{зво} \quad (5.1)$$

Где, $P_{зв}$ – количество звеньев существующей организационной структуры.

$P_{зво}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

2. Коэффициент территориальной концентрации (5.2):

$$K_{тк} = P_{пр.ф.} / P \quad (5.2)$$

Где, $P_{пр.ф.}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации.

P – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

3. Коэффициент эффективности организационной структуры управления (5.3):

$$K_{э} = P_n / 3y \quad (5.3)$$

Где, Рп – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры.

Зу – затраты на управление.

4. Эффективность управления (5.4):

$$\text{Эу} = \text{Эс} / \text{Эп} \quad (5.4)$$

Где, Эс – экономичность управления.

Эп – эффективность производства.

В свою очередь Эс и Эп можно рассчитать по формулам (5.5) и (5.6):

$$\text{Эс} = \text{Ау} / \text{Д} \quad (5.5)$$

Где, Ау – затраты на управление.

Д - совокупная стоимость основных и оборотных фондов.

$$\text{Эп} = \text{Вп} / \text{Ст} \quad (5.6)$$

Где, Вп –объем производства.

Ст – численность промышленно-производственного персонала.

5. Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель – коэффициент эффективности управления (5.7):

$$\text{Кэфу} = 1 - (\text{Qu} / \text{Лчп}) / (\text{Fт} / \text{Foф}) \quad (5.7)$$

Где, Qu –затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления.

Лчп – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих.

Fт – фондовооруженность.

Fоф – фондоотдача.

Вопросы для самоконтроля:

2. Понятие и основные факторы, определяющие организационную структуру управления.
3. Перечислите недостатки и преимущества различных типов организационных структур управления.
4. Охарактеризуйте этапы проектирования организационных структур управления.

5. Назовите оценочные критерии, характеризующие качество организационных структур управления.
6. Охарактеризуйте требования к организационным структурам управления.
7. Назовите принципы проектирования организационных структур.
8. Как осуществляется оценка эффективности организационных структур управления.

Тема 6. Функции и методы управления

1. Характеристика функций управления.
2. Методы управления.

В теории и практике управления производством применяется несколько признаков для классификации функций управления:

1. По признаку содержания управленческого труда:
 - Подготовка производства
 - Оперативное управление производством, снабжением и сбытом.
2. По признаку объекта управления – управление производственным объединением, цехом, участком, бригадой.
3. По признаку деятельности:
 - Экономическая или хозяйственная (руководство кругооборотом производственных фондов, выпуском и реализацией продукции).
 - Социальная (формирование и развитие трудового коллектива).
 - Организационная (создание, поддержание и совершенствование порядка функционирования системы).
4. По признаку однородности работ – общие, специальные и обслуживающие.

Различают также функции управления – основные (общие) и конкретные.

К первым относятся планирование, организация, регулирование, стимулирование и контроль. Эти функции названы основными потому, что они осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления и неизменны и при реализации конкретных функций управления.

1. Функция планирования производства является важнейшей функцией управления. Результатом выполнения этой функции является обоснование конкретных заданий по развитию производства (в определенных количествах, необходимого качества и сортамента) на планируемый период. При планировании производства определяются целевые задачи перед каждым объектом и звеном управления.

2. Организация – функция управления, заключающаяся в формировании и развитии управляющей и управляемой систем, упорядочении структур технической, экономической и организационной подсистем на всех уровнях иерархии, установление необходимых пространственно-временных связей и пропорций в процессах производства и управления.

3. Функция регулирования (координирования) – обеспечивает осуществление управляемых процессов в рамках параметров, заданных планом или программой. Регулирование основано на информации об отклонениях, поступающих в управляющую систему, и используется с целью ликвидации отклонений. Данная функция создает устойчивую работу и стабильность в реализации всех задач развития объекта управления.

4. Стимулирование – по существу заключается в выборе методов, побуждающих участников системы управления и производства решать задачи творчески и с максимальной эффективностью. Задачей реализации этой функции является выявление заинтересованности работников и применение рациональных стимулов.

Существует два фактора реализации этой функции: экономический (материальный) и моральный. Материальное стимулирование осуществляется через систему заработной платы, премирования, фондов материального стимулирования. Моральный фактор – это социологический метод управления. Различают положительное и отрицательное его воздействие – форма поощряющего или наказывающего воздействия.

5. Функция контроля является основой информации о состоянии объекта и субъекта управления. Эта функция включает наблюдение за течением процессов в управляющей и управляемой системах, сравнение контролируемой величины с заданной программой, выявление отклонений от программы, их места, времени, причин и характера.

Контроль принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей.

Функции контроля:

- Диагностическая
- Обратной связи
- Ориентирующая
- Стимулирующая
- Педагогическая
- Корректирующая

Конкретные функции управления можно рассматривать как постоянно действующего оператора преобразования информации управляющей системы для изменения значения определенного выходного параметра объекта управления с целью поддержания его в данном состоянии или перевода из одного состояния в другое.

Для металлургического производства можно выделить следующие конкретные задачи управления:

- Техничко-экономическое планирование и анализ.
- Оперативное планирование и управление.
- Организация и оплата труда.
- Финансовая деятельность и учет.
- Техническая подготовка производства.
- Техническое обслуживание производства.
- Управление снабжением и сбытом.
- Управление качеством продукции.
- Управление делопроизводством и связью.
- Хозяйственное обслуживание.
- Подбор, расстановка, воспитание кадров.

Методы управления

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией (предпринимателем) целей.

Различают следующие методы управления: организационно-административные, экономические и социально-психологические.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти

методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

В рамках организации возможны три формы проявления данных методов:

1. обязательное предписание (приказ, запрет).
2. согласительные (консультации, компромисс).
3. рекомендации, пожелания (совет, разъяснения, предложение, общение).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных). Организационно-административные методы отличаются от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и приказов, не выполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. По существу организационно-административные методы – это методы принуждения.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

- Воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления).
- Воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроля за управленческими решениями).

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1. Вынужденное и внешне навязанное – оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненным как нажим «сверху».
2. Пассивное – для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений.
3. Осознанное, внутренне обоснованное

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. В группу экономических методов управления предприятием следует включить методы:

- Экономического стимулирования.
- Ценообразования.
- Финансирования.

- Кредитования.

Элементом экономических методов является внутрифирменное планирование, в том числе:

1. Техничко-экономическое обоснование выбора вариантов новой продукции, техники и технологии.
2. Разработка проектов цен (тарифов) на выпускаемую продукцию.
3. Финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности.
4. Образование и использование фондов экономического стимулирования.
5. Использование системы распределения прибыли.
6. Использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте.
7. Применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков.

Социально-психологические методы – основаны на социологии и психологии.

Социология – это наука об обществе. Психология изучает психические свойства личности, психические процессы – ощущения, восприятие, внимание, память, мышление, эмоции. Характер протекания этих процессов определяет личность.

В группу социально-психологический методов управления включается:

- Планирование социального развития коллектива.
- Повышение производственной и творческое активности и инициативы членов коллектива.
- Установление в коллективе благоприятного психологического климата.
- Использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения.
- Сохранение и развитие заводских традиций.
- Учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте функции управления:
 - планирование
 - организация

- регулирование
- стимулирование
- контроль.

2. Понятие методов управления, их виды.

Тема 7. Управленческие решения

2. Содержание и виды управленческих решений. Процесс принятия решений.
3. Методы и стили принятия решений. Условия эффективности управленческих решений.

Каждый человек в течении дня принимает десятки, а на протяжении жизни тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? Что делать? Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или нет, все мы принимаем решения.

Однако для предпринимателя принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Одним из показателей деятельности предпринимателя является его способность принимать правильные решения. Так как предприниматель выполняет все функции управления, то он реально имеет дело с постоянным потоком решений по каждой из них.

Под управленческим решением понимается выбор альтернативы, акт, направленный на решение проблемной ситуации.

Виды управленческих решений:

Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом является условия, в которых принимаются решения. Обычно решения принимаются в обстановке определенности или риска (неопределенности).

В условиях определенности предприниматель сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска максимум, что может сделать предприниматель, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- По сроку действия последствий решения: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.
- По частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся.

- По широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные.
- По форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения.
- По сложности: простые и сложные.
- По жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Процесс принятия решения

Выработка и принятие решений – это творческий процесс. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

2. Постановка проблемы.

Процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценки. Обнаружение проблемы - это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источниками, из которых можно узнать о существовании проблемы, могут быть личный опыт, анализ информации, общественное мнение. Оценка проблемы – это установление ее масштабов и природы.

3. Выявление ограничений и определение альтернатив.

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые предприятие не в силах изменить. Поэтому необходимо выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

4. Принятие решения.

На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

5. Реализация решения.

Принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, то есть ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

6. Контроль за выполнением решения.

В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью.

Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы.

2. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

В большей части неформальные методы базируются на интуиции предпринимателя

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Определяется круг лиц, участников данной процедуры. Главным критерием формирования такой группы является компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- Линейное моделирование
- Динамическое программирование
- Вероятностные и статистические модели
- Теория игр
- Имитационные модели.

Индивидуальные стили принятия решений

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей (стилей) решений:

1. Решения уравновешенного типа – свойственно людям,

которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задач. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают человека. Подобная тактика принятия решения наиболее продуктивна.

2. Импульсивные решения – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладают над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке.

3. Инертные решения – являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска.

4. Рискованные решения – напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики.

5. Решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью.

Условия эффективности управленческих решений

Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов:

- Иерархия в принятии решений, то есть делегирование полномочий по принятию решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения.
- Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из разных подразделений и уровней.
- Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений – сбор и обработка информации осуществляется без обращения к вышестоящему руководству.
- Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя.

Требования к управленческим решениям:

- Эффективность
- Экономичность
- Своевременность
- Обоснованность
- Реальность.

Предприниматели тратят на коммуникации большую часть своего времени.

Коммуникации предприятия, представляющие обмен информацией между людьми, образуют основу для всех их действий. Поэтому предпринимателю необходимо иметь концепцию коммуникаций, которая помогла бы ему управлять предприятием и формировать его облик.

Все должностные лица и подразделения на предприятии связаны между собой множеством коммуникационных каналов, совокупность которых называют коммуникационной сетью. В зависимости от того, как построена коммуникативная сеть она может способствовать решению проблем или затруднять их решение.

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие управленческого решения.
2. Перечислите виды управленческих решений.
3. Какие процедуры необходимо соблюдать при принятии управленческого решения?
4. Охарактеризуйте методы принятия решений.
5. Какие индивидуальные стили принятия решения Вы знаете?
6. Перечислите условия эффективности принятия управленческих решений.
7. Назовите требования к управленческим решениям.

Тема 8. Бизнес-план предприятия

2. Форма бизнес-плана. Общие рекомендации.
3. Структура бизнес-плана.

Для детального рассмотрения предпринимательской идеи необходимо разработать бизнес-план.

Бизнес-план – это основной документ предприятия, который позволяет:

- Определить жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции.
- Установить перспективные ориентиры для деятельности предприятия.
- Оценить затраты, связанные с изготовлением и сбытом продукции.
- Прогнозировать величину прибыли.
- Получить финансовую поддержку со стороны банка или другого предприятия.
- Учесть возможные риски и минимизировать потери.

При составлении бизнес-плана надо учитывать специализацию предприятия. Срок планирования чаще всего от 3 до 5 лет и при этом для первого года основные показатели рекомендуется делать в помесечной разбивке, а для второго – в поквартальной, и лишь начиная с 3-го года можно ограничиться годовыми показателями.

Бизнес-план прежде всего должен быть конкретным и интересным документом, чтобы он вызвал интерес у инвестора. Чтобы это обеспечить, бизнес-план должен быть ясным, кратким, логичным, правдивым и подтверждаться фактами.

Необходимость ясности обусловлена тем, чтобы читающий быстро понял сущность предлагаемого проекта. Поэтому надо составлять бизнес-план просто, ясно, логически связанно, с приведением таблиц везде, где возможно.

Для краткости следует в бизнес-плане оставлять только важные сведения, сокращая все второстепенное, исключая подробные описания.

Логика обеспечивается тогда, когда излагаемые факты и идеи следуют друг за другом в логической последовательности и разделы бизнес-плана не противоречат друг другу. В бизнес-плане следует приводить достоверные цифры.

Структура бизнес-плана

Зарубежная и отечественная практика показывает, что нет единой структуры бизнес-плана, так как различаются и сферы, и объемы предпринимательской деятельности.

Наиболее предпочтительна следующая структура бизнес-плана:

- Цель и основное содержание проекта.
- Характеристика товара.
- Оценка рынка.
- План по маркетингу.
- План по производству.
- Организационный план.
- Юридический план.
- Оценка риска.
- Финансовый план.
- Заключение по бизнес-плану.

Раздел 1. Цель и основное содержание проекта

В этом разделе раскрывается главная цель проекта и основные характерные показатели. Учитывая, что в первом разделе приводятся важнейшие показатели проекта, его фактически готовят в два этапа: сначала устанавливаются предварительные данные, а после выполнения всех разделов они уточняются, и завершается работа над разделом.

В разделе следует указать:

- Что планируется производить.
- Какие преимущества имеет данный товар.
- Какие конкуренты имеются на рынке.
- Какая планируется цена.
- Какой ожидается объем сбыта.
- Основные финансовые показатели: издержки производства, объем продаж, прибыль, рентабельность и т.п.
- Срок окупаемости проекта.

Раздел 2. Характеристика товара

В этом разделе следует:

- Выполнить описание изготавливаемого товара, отмечая его назначение. При этом надо указать его

преимущества.

- Указать, какие патенты защищают данный продукт.
- Привести величину прогнозируемой цены.
- Спрогнозировать прибыль от единицы товара.

Раздел 3. Оценка рынка

Исходя из хозяйственного опыта можно отметить, что это самый важный и ответственный этап планирования, что связано во-первых, со значительным объемом работы по поиску и переработке информации, а во-вторых, с тем, что допущенный просчет может привести к негативным последствиям.

Рекомендуемая последовательность действий:

- Выяснить на каком рынке, с точки зрения динамики, будет продаваться товар, на стабильном или динамичном?
- Оценить потребителей и выбрать наиболее возможные группы потребителей, учитывая факторы, воздействующие на них.
- Оценить спрос и потенциальную емкость рынка за месяц, квартал и год.
- Оценить возможную величину сбыта (объема продаж).
- Выполнить оценку конкурентов, отвечая на ряд вопросов: кто производит конкурентные товары? Какие у этих предприятий условия производства, величины объема продаж, динамика прибыли? Чем характерна их продукция?
- Намечать меры борьбы с конкурентами. Например, с помощью ценовой политики или с помощью лучшего качества своей продукции.

Раздел 4. План по маркетингу

Для успешной разработки данного раздела необходимо разобраться в сущности маркетинга.

В кратком изложении маркетинг – это деятельность по: определению спроса, установлению оптимальной цены, организации рекламы, каналам сбыта и стимулированию продаж, формированию общественного мнения о товарах и предприятиях.

При определении спроса следует использовать материалы раздела «Анализ рынка». На основе знаний потенциального спроса надо формировать ценовую политику. Для этого следует определиться со своей позицией по вариантам. Так, если предприятие интересуется быстрое получение прибыли для того, чтобы вернуть средства, полученные в кредит, то можно устанавливать высокий уровень цен. Когда предприятие заинтересовано в постепенном увеличении рынка сбыта, то первоначально можно осуществлять понижение цены. Эти действия называются «политикой ценового проникновения».

Для успешной деятельности предприятие по мнению специалистов должна осуществлять маркетинг:

- Сырья и полуфабрикатов.
- Технологий и производства.
- Готовой продукции.

Хозяйственная практика показывает, что чаще всего занимаются маркетингом готовой продукции. Однако после выбора продукции надо подбирать и сырье, и оборудование, и технологию. Только оптимальное взаимодействие этих трех видов маркетинга обеспечит устойчивое положение предприятия.

Кроме того, маркетинг нацеливает предприятие на организацию рекламы. Для успеха этой деятельности следует использовать разные варианты, например, сочетать рекламу в средствах массовой информации с рекламой через проспекты, письма.

Организуя рекламу на телевидении, надо учитывать мнения потребителей. Обилие телевизионной рекламы вредит ее эффективности.

Для успешной рекламы рекомендуется:

- Исследовать воздействие рекламы на предполагаемый слой потребителей, используя контрольную группу потребителей.
- Провести рекламную кампанию сначала в небольшом регионе и проанализировать результаты, а потом организовать ее в больших размерах.
- Использовать все способы рекламы.
- Направлять на маркетинг, учитывая зарубежный опыт более 1 % от объема продаж.
- Организовать комплексную службу маркетинга.

Составляя план по маркетингу, следует еще продумать каналы распределения и выбрать наиболее подходящий вариант для данного предприятия. Обычно существует 3 – 4 варианта сбыта продукции:

1. Производитель – потребитель.
2. Производитель – магазины этой фирмы и потребитель.
3. Производитель - оптовая торговля.
4. Производитель – оптовая торговля – розничная торговля – потребитель.

Кроме того, необходимо учитывать оформление товара и упаковку, чтобы решить две задачи: сохранить свойства товара и привлечь покупателя.

План по маркетингу должен предусматривать и дополнительные услуги потребителям.

Раздел 5. План по производству

В процессе планирования производства рекомендуется проанализировать следующие вопросы:

- В каком здании будет организовано производство?
- Какое нужно оборудование (стандартное или нестандартное)? Какие изготовители оборудования? Какова их надежность?
- Какое требуется сырье и какие поставщики? Как будет организована поставка сырья?
- Планируется ли производственная кооперация с другими организациями или учебными заведениями?
- Какова схема производственного потока?
- Какие ожидаются издержки производства и какова их динамика?
- Как лучше организовать контроль качества и какие методы контроля следует применять?

Раздел 6. Организационный план

При формировании данного плана рекомендуется решить следующие вопросы:

- Какая будет организационно-правовая форма (социально-экономическая) и какой планируется

размер создаваемого предприятия?

- Будет ли организовано производство на одном предприятии или нужны филиалы, или эффективнее будет создавать товары совместно с другими предприятиями?
- Какой нужен кадровый состав с учетом специалистов и рабочих?
- Какая будет организационная структура предприятия с учетом отделов, служб и цехов?
- Какая система оплаты труда и какие варианты материального стимулирования будут применяться?

Раздел 7. Юридический план

Этот раздел особенно важен для вновь создаваемых предприятий.

При составлении юридического плана рекомендуется ответить на следующие вопросы:

- Какая организационно-правовая форма (форма собственности) предпочтительнее для предприятия? При этом полезно выполнить сравнительный анализ различных форм, учитывая достоинства и недостатки каждой из них.
- Каковы перспективы изменения формы предприятия при дальнейшем развитии бизнеса?
- Какие юридические проблемы могут возникнуть с кредиторами, поставщиками и потребителями и какие планируются меры для их решения?

Раздел 8. Оценка риска

При подготовке этого раздела рекомендуется прежде всего проанализировать, классифицировать и оценить вероятность возможных рисков. Для крупных предприятий оценка рисков осуществляется с помощью математического аппарата, а для малых предприятий возможно применение экспертных методов.

В процессе анализа рисков их полезно классифицировать на две группы: не связанные и связанные с коммерческой деятельностью.

К некоммерческим рискам относят чаще всего те из них,

которые связаны с природно-климатическими факторами, с природой человека (например, болезнь или несчастный случай), с воздействием научно-технического прогресса.

К коммерческим рискам относят: изменение спроса и сокращение сбыта, отказ поставщиков или их банкротство, транспортные проблемы, банкротство кредитующих финансовых учреждений, валютные колебания.

После анализа и оценки рисков рекомендуется рассмотреть возможность минимизации потерь от рисков.

Для этого можно применить следующие способы:

1. изучить предшествующую предпринимательскую деятельность аналогичных предприятий и выявить причины рисков, стремясь не повторять ошибок,
2. создать на предприятии фонд риска для уменьшения возможного ущерба,
3. создать социальные программы (уменьшатся риски, связанные с природой человека),
4. предусмотреть страхование.

Мировая практика выделяет следующие типичные виды страхования:

- На случай пожара
- Личное – страхование риска физической травмы, кроме этого от моральной (от злобной клеветы, унижения).
- От платежей – в случае перерыва производственной деятельности из-за стихийных бедствий.
- От преступлений.
- Автомобилей.
- Аренды.
- Групповой полис страхования жизни.
- По нетрудоспособности.
- Пенсий по старости.
- Ведущих работников фирмы.

Завершая анализ риска, следует обратить внимание на то, что предприниматели чаще всего избегают значительного риска.

Американский предприниматель Г.Берл отмечает, что предприниматели относятся к категории самых осторожных людей в бизнесе.

Раздел 9. Финансовый план

Финансовый план является ключевым разделом бизнес-плана и просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции. При разработке необходимо учитывать характеристики внешней среды, например, следующие:

- Налоговые условия.
- Изменение курса валют, по которым ведется расчет проекта.
- Инфляционную характеристику среды.

Чаще всего финансовый план включает три документа:

1. отчет о прибылях и убытках,
2. план – баланс,
3. отчет о движении денежных средств.

Отчет о прибылях и убытках отражает хозяйственную деятельность предприятия в текущий период проекта, с помощью этого отчета можно определить размер получаемой прибыли за определенный период времени.

План-баланс показывает финансовое состояние предприятия на конец рассчитываемого периода времени. Из анализа данного документа можно сделать вывод о росте активов и об устойчивости финансового положения предприятия в конкретный период времени.

Отчет о движении денежных средств отражает формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

На основе результатов этих трех документов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и выбирается одна из схем финансирования.

Типичные варианты финансирования (кроме личных сбережений) :

- за счет кредитов: коммерческих банков, государственных финансовых структур, других предприятий.
- Путем выпуска акций.
- Лизинговое.

Наряду с этим, рекомендуется выполнить анализ эффективности инвестиционного проекта на основе показателей:

- Финансового состояния предприятия.

- Эффективности инвестиций.

Следует отметить, что при составлении финансового плана важным элементом является планирование прибыли. Центральным при планировании прибыли является расчет «точки безубыточности». Значение ее состоит в том, что она на графике дохода, издержек и количества продукции выделяет зоны прибыли и убытков. На основе этого графика можно рассчитать, такое количество продукции, когда затраты компенсируются доходами, когда прибыль еще равна нулю, но нет убытков, а при дальнейшем производстве и сбыте продукции начинается уже прибыльное производство.

Заключение по бизнес-плану

После разработки всех основных разделов бизнес-плана можно завершить раздел 1. Цель и основное содержание проекта.

Титульный лист бизнес-плана должен включать следующую основную информацию:

- Название и адрес фирмы.
- Имена и адреса учредителей.
- Сущность предлагаемого проекта.
- Стоимость проекта.
- Финансовые планы.

Предпринимателю надо или самому составлять бизнес-план, или участвовать в его разработке совместно со специалистами.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что позволяет определить бизнес-план?
2. Назовите общепринятую структуру бизнес-плана.
3. Дайте характеристику следующих разделов бизнес-плана:
 - Цель и основное содержание проекта.
 - Характеристика товара.
 - Оценка рынка.
 - План по маркетингу.
 - План по производству.
 - Организационный план.
 - Оценка риска.
 - Финансовый план.

Тема 9. Объект предпринимательской деятельности

1. Рынок и маркетинговая среда предприятия.
2. Понятие о товаре как объекте предпринимательской деятельности.
3. Реклама: виды, цели, эффективность.

Добиться успеха может только предприниматель, который удовлетворяет главную потребность своих покупателей лучше, чем его конкуренты. Каким образом выявлена эта потребность: в результате систематического изучения рынка или интуитивно – не имеет значения. Но определяет ее тот, кто глубоко вникает в проблемы рынка.

Маркетинг и является целенаправленным поиском проблем или «дефицита».

Маркетинг – очень емкая экономическая категория. Он направлен на продвижение товаров от того кто их производит, к тому, кто в них нуждается, помогая предприятию ответить на вопросы:

- Какие товары имеет смысл предложить на рынке (новые или модернизированные)?
- Кому (изучение потребителей)?
- Когда и на каких условиях необходимо поставить товар?
- Как организовать продвижение товара к потребителю (формирование сбытовой сети, реклама, стимулирование сбыта)?

Структура маркетинговых исследований включает:

1. Исследование окружающей среды.
2. Исследование рынков.
3. Исследование потребителей.
4. Исследование товара.
5. Исследование конкурентов.

При исследовании рынка необходимо остановиться на их классификации. В маркетинговых исследованиях абстрактное понятие рынка не применяется. Рынок – это всегда рынок конкретного товара и классификация его производится по широкому набору признаков:

- В зависимости от сложившегося соотношения спроса и предложения различают рынок продавца (спрос значительно превышает предложение) и рынок покупателя (предложение превышает спрос).
- С точки зрения территориального охвата: местный (локальный), региональный, национальный, мировой.
- По характеру конечного использования товаров рассматривают рынок потребительских товаров, рынок производственного назначения, рынок услуг, информационный рынок, рынок интеллектуального продукта.

В зарубежной и отечественной практике нет единого мнения относительно содержания и последовательности маркетинговых действий. Общая схема маркетинговой деятельности:

1. Анализ рыночных возможностей.
2. Выбор перспективного целевого рынка.
3. Разработка комплекса маркетинга.

Результатом анализа рыночных возможностей является конкретные рекомендации по определению перспектив деятельности предприятия и наиболее привлекательных направлений вложения капитала. Затем необходимо сопоставить выявленные возможности с целями и ресурсами предприятия.

Проблема выбора целевого рынка во многом зависит от того, насколько хорошо будет проведена сегментация рынка.

Критерии выбора сегмента рынка:

- Емкость сегмента – сколько товаров и какой стоимости может быть не нем реализовано, скольким реальным и потенциальным потребителям, каково площадь сегмента, какие ресурсы необходимы для сегмента?
- Доступность сегмента – определяет возможность получить каналы сбыта продукции и использовать собственную сбытовую сеть, наличие складов, магазинов.
- Существенность сегмента – определяет прочность выделенной группы потребителей, устойчивость их потребностей.
- Прибыльность сегмента – определяет его доходность, престижность.

- Защищенность от конкуренции определяет шансы фирмы на успех в данном сегменте.

Отбор целевых рынков создает основу для последующей разработки комплекса маркетинга – совокупности средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию.

Четырехфакторная классификация маркетинговых средств:
Товар, цена, место продажи и стимулирование продаж.

Маркетинговая среда предприятия

Маркетинговая среда – это совокупность субъектов и факторов, действующих за пределами предприятия и влияющих на его деятельность.

Основными субъектами маркетинговой среды являются – потребители, поставщики, конкуренты, посредники и правительство.

Все субъекты работают в макросреде под влиянием определенных факторов, которые практически не контролируемы, но их необходимо выявлять, учитывать и соответствующим образом на них реагировать.

Выделяют следующие основные факторы:

2. Демографические факторы – численность, возрастная структура, плотность, рождаемость, смертность, структура домашнего хозяйства, этническая однородность, религия и т.п.
3. Экономические факторы – уровень доходов и их распределение, покупательная способность, экономическая конъюнктура, инфляция, система налогообложения, уровень и динамика цен, и т.п.
4. Природные факторы – наличие природных ресурсов и степень их использования, экология, климат, государственный контроль за состоянием окружающей среды.
5. Технологические факторы – научно-технический прогресс и изменение технологий, степень внедрения новых технологий, качество продукции, инновационная деятельность и т.п.

Понятие о товаре как объекте предпринимательской деятельности

Товар и все, что с ним связано – вот что занимает предпринимателя, вот что выступает в качестве основы предпринимательских планов и идей.

Товар – это продукт труда, предназначенный для обмена, продажи, удовлетворяющий какую-либо потребность человека.

Товар обладает двумя свойствами – стоимостью и потребительной стоимостью.

Предприниматель, приступающий к производству товара, стремится как можно более точно определить рыночного адресата производимого им товара (кто, какая группа людей будет являться потребителем такого товара). Это необходимо для прогнозирования предельно допустимого уровня наращивания производства товара

Главной и отличительной характеристикой товара выступает рыночная цена – это такое количество денежных единиц, которое покупатель соглашается передать продавцу (производителю) в обмен на право обладания и использования этого товара.

Цена = издержки производства + прибыль

Предприниматель различает несколько видов рыночных цен:

- Стартовая
- Устоявшаяся
- Монопольная
- Демпинговая
- Ликвидно - распродажная

Стартовая рыночная цена свойственна тем товарам, которые для рынка являются новинкой. Стартовая цена может устанавливаться или с завышением, или с занижением от предполагаемой в будущем реальной (устоявшейся) цены.

Устоявшаяся цена свойственна товарам, занявшим уже стабильное положение на данном рынке и прошедшим этап первоначальной конкуренции с другими имеющимися на этом рынке товарами.

Монопольная цена свойственна только тем товарам, которые поставляются на рынок монопольными производителями или монопольными поставщиками в условиях отсутствия конкуренции.

Демпинговая цена – это так называемая бросовая цена, как правило, преследующая цель подавления конкурентов.

Ликвидно распродажная цена – это устоявшаяся цена с определенной скидкой.

Цена зависит от целого ряда факторов. Каких?

Известно, что каждый товар имеет свой жизненный цикл, включающий в себя 4 стадии:

- Ввод товара на рынок
- Рост
- Зрелость
- Старение.

Применительно к разным товарам жизненный цикл может быть долгосрочным, обычным или скоротечным. Для предпринимателя важно получить достоверные сведения о продолжительности жизненного цикла товара, который он начинает производить. При разработке новых товаров важно учитывать соотношение жизненных циклов разрабатываемого товара и аналогичных товаров других фирм. Для успешного развития любое предприятие нуждается в конкурентоспособных товарах в стадиях роста.

Когда товар находится в стадии роста и хорошо раскупается, предприниматель нередко вкладывает все усилия в его реализацию и не имеет возможности заниматься товарами следующего поколения. Однако, когда темпы сбыта начнут падать, задумываться об этом будет уже поздно. Желательно стремиться к положению: приступать к разработке нового товара, когда уже производимый товар вступает в период зрелости.

С учетом всего сказанного становится понятной важность комплексного изучения жизненного цикла товаров.

Американский экономист Дж. Дин, считает, что продолжительность жизненного цикла товаров зависит от трех групп факторов:

- Изменения, связанные с научно-техническим прогрессом.
- Требования рынка.
- Активность конкурентов.

Отсюда предприниматель может сделать следующие практические выводы:

1. Каждый товар пользуется спросом ограниченный промежуток времени.
2. Наибольшие коммерческие результаты на каждой стадии жизненного цикла

обеспечиваются дифференцированным подходом к маркетинговой деятельности.

3. точное определение стадий жизненного цикла и «возраста» товаров позволяет предприятию выработать эффективное рыночное поведение.

В условиях насыщенного рынка и обострения конкуренции основным признаком процветания, финансового благополучия предпринимателя является его способность создавать новые товары.

Создание и внедрение на рынок новых товаров содержит значительную долю риска, так как приблизительно из 58 серьезных идей новых товаров только 4 полностью разрабатываются, 2 внедряются на рынок, а успеха добивается только одна.

Неудачи новых товаров связаны со следующими причинами:

- неверная оценка требований рынка (32%)
- техническое несовершенство изделий (23%)
- высокая цена (14%)
- неправильная политика сбыта (13%)
- несвоевременное начало продажи (10%)
- жесткая конкуренция (8%)

Реклама

Реклама является самым действенным инструментом предприятия в привлечении внимания покупателей к его товарам, создания положительного образа самого предприятия, демонстрации его общественной значимости и полезности.

Функции рекламы:

- формирование положительного образа фирмы в сознании людей (престижная реклама),
- долговременная поддержка конкретного марочного товара (реклама марки),
- распространение информации о продаже, услуги или событии (рубричная реклама),
- объявление о распродаже по сниженным ценам (реклама распродажи),
- отстаивание конкретной идеи (разъяснительно-пропагандистская реклама).

Положительная сторона рекламы – возможность охвата большей группы потенциальных покупателей.

Отрицательная сторона – различный характер воздействия того или иного рекламного предложения на разные группы потребителей.

Постоянное внимание к рекламе довольно низкое, она интересует не более 20% взрослого населения, хотя иногда 24 % ждут выборочную рекламу, а 56 % ею никогда не интересуются.

Модель структуры рекламной деятельности включает пять действий:

- Определение целей рекламы.
- Разработка рекламного обращения
- Выбор каналов распространения информации
- Формирование рекламного бюджета
- Оценку эффективности рекламной деятельности.

Типичные цели рекламы:

1. Информационная реклама:
 - Формирование имиджа предприятия
 - Создание имиджа товаров
 - Корректировка представлений о деятельности фирмы
 - Предоставление информации о товарах
2. Убеждающая реклама:
 - Изменение отношения к товару
 - Стимулирование апробации товаров
 - Побуждение к приобретению товара
 - Увеличение потребления товара
3. Напоминающая реклама:
 - Закрепление имиджа предприятия
 - Закрепление имиджа товара
 - Поддержание осведомленности покупателей

При подготовке рекламного обращения полезно воспользоваться рядом фундаментальных правил рекламного искусства:

- Высказывайтесь просто
- Высказывайтесь интересно
- Высказывайтесь прямо
- Высказывайтесь утвердительно
- Руководствуйтесь здравым смыслом

- Излагайте факты
- Будьте правдивы
- Будьте непохожими на других, оригинальны
- Повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы
- Стремитесь привлечь и держать внимание
- Говорите читателю, что он должен сделать
- Избегайте прямых сравнений с конкурентами, не называйте их по именам или по названию фирмы

Существует широкий спектр рекламы:

1. Акустические средства рекламы (устная, музыкальная)
2. Графические средства рекламы (листовая, прокламации, проспекты, каталоги, книги)
3. Рекламные мероприятия (Демонстрация мод, детские праздники, шествия)
4. Визуальные средства рекламы (фильмы, клипы)
5. Средства декоративной рекламы (витринная реклама, шкафы, стеллажи, выставки)
6. Средства предметной рекламы (рекламные подарки, сувениры, товарные образцы, рекламная упаковка)

Факторы, влияющие на выбор канала распространения рекламы:

- Цели рекламы
- Специфика рекламируемого товара
- Желаемая широта охвата и сила воздействия рекламы
- Рекламная деятельность конкурентов
- Наличие соответствующих средств
- Возможность пользоваться определенными средствами распространения информации.

При разработке рекламного бюджета учитываются следующие факторы:

1. Объем и размер предполагаемого рынка сбыта.
2. Стадии жизненного цикла товара.
3. Предполагаемые объемы сбыта и прибыли.
4. Затраты конкурентов на рекламу.
5. Собственные финансовые возможности.

Рекламная деятельность требует больших затрат, поэтому очень важна оценка ее эффективности.

При этом различают:

- Экономическую эффективность рекламы, определяемую путем измерения ее влияния на изменение объема продаж.
- Эффективность психологического воздействия – степень привлечения внимания потенциальных покупателей, яркостью и глубиной их впечатления, запоминаемостью рекламных обращений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что включает в себя структура маркетинговых исследований?
2. Охарактеризуйте общую схему маркетинговой деятельности.
3. Назовите критерии выбора сегмента рынка.
4. Что такое маркетинговая среда предприятия и какие факторы влияют на нее?
5. Дайте характеристику товара и его свойствам.
6. Назовите виды рыночных цен.
7. Дайте характеристику этапов жизненного цикла товаров.
8. Какие практические выводы можно сделать из теории жизненного цикла товаров?
9. Какие причины неудачи новых товаров на рынке Вы можете назвать?
10. Назовите функции рекламы.
11. Какие положительные и отрицательные стороны рекламы Вы можете назвать?
12. Охарактеризуйте модель структуры рекламной деятельности.
13. Типичные цели рекламы.
14. Охарактеризуйте спектр рекламы.
15. Назовите факторы, влияющие на выбор канала распространения рекламы.
16. Что необходимо учитывать при разработке рекламного бюджета?
17. Каким образом можно оценить эффективность рекламы?

Тема 10. Риск – менеджмент

2. Финансовый риск как объект управления.
3. Сущность и содержание риск – менеджмента.
4. Приемы риск - менеджмента.

Предприниматель всегда ставит получение дохода в зависимости от риска. Риск и доход представляют собой две взаимосвязанные и взаимообусловленные финансовые категории.

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека.

Для финансового менеджера риск – это вероятность неблагоприятного исхода.

Риск – это экономическая категория и как таковая представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный, нулевой и положительный.

Риск – это действие, совершаемое в надежде на счастливый исход по принципу «повезет – не повезет».

Конечно, риска можно избежать, то есть просто уклониться от мероприятия, связанного с риском. Однако для предпринимателя избегание риска зачастую означает отказ от возможной прибыли.

Риском можно управлять, то есть использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным признакам для достижения определенных целей. Каждому риску соответствует свой прием управления риском.

Существует следующая классификация рисков:

1. Чистые риски:
 - Природно-естественные
 - Экологические
 - Политические
 - Транспортные
 - Имущественные

- Производственные
 - Торговые
2. Риски, связанные с покупательной способностью денег:
- Инфляционные и дефляционные
 - Валютные
 - Риски ликвидности
3. Инвестиционные риски:
- Риски упущенной выгоды
 - Риски снижения доходности
 - Риски прямых финансовых потерь
 - Процентные риски
 - Кредитные риски
 - Биржевые риски
 - Риск банкротства
 - Селективные риски

Многие финансовые операции связаны с довольно существенным риском. Они требуют оценить степень риска и определить его вероятность.

Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

В основе оценки степени риска лежит теория вероятности.

Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потерь, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности.

Математическое ожидание какого-то события равно абсолютной величине этого события умноженной на вероятность его наступления.

Например, имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 250000 рублей имеет вероятность 0,6, а в мероприятие Б – получение прибыли в сумме 300000 рублей имеет вероятность 0,4. Тогда ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (то есть математическое ожидание) составит:

$$А - 150000 = 250000 \cdot 0,6$$

$$Б - 120000 = 300000 \cdot 0,4$$

Вероятность наступления события может быть определена объективным или субъективным методом.

1. Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие. Например, если известно, что при вложении капитала в какое-либо мероприятие прибыль в сумме 250000 рублей была получена в 120 случаях из 200, то вероятность получения такой прибыли составит $120/200 = 0,6$
2. Субъективный метод определения вероятности основан на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях (суждение и личный опыт оценивающего, оценка эксперта, мнение финансового консультанта).

Величина риска (степень риска) измеряется двумя критериями:

- 1.Среднее ожидаемое значение
2. Колеблемость (изменчивость) возможного результата.

В основе расчетов данных критериев лежит теория вероятности.

Сущность и содержание риск - менеджмента

Риск – менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Риск – менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях.

Риск – менеджмент выполняет определенные функции.

Различают два типа функций риск – менеджмента:

1. Функции объекта управления – относится организация:
 - Разрешения рисков,
 - Рисковых вложений капитала,
 - Работы по снижению величины риска,
 - Процессы страхования рисков,
 - Экономических отношений и связей между

субъектами хозяйственного процесса.

2. Функции субъекта управления:

- Прогнозирование
- Организация
- Регулирование
- Координация
- Стимулирование
- Контроль.

Риск – менеджмент можно выделить в самостоятельную форму предпринимательства, так как управление риском представляет собой творческую деятельность, осуществляемую финансовым менеджером, который должен хорошо разбираться в различных областях экономики, финансов, налогового законодательства.

Можно выделить следующие этапы организации риск – менеджмента:

1. Определение целей рискованных вложений капитала:

- Получение информации о хозяйственной ситуации и ее анализ.
- Выявление степени риска.
- Определение вероятности наступления события.

2. Разработка и анализ вариантов сопоставления прибыли и риска по вложениям капитала:

- Выбор стратегии управления риском.
- Выбор приемов снижения риска.
- Учет психологических восприятия рискованных решений.

3. Разработка программы действий по снижению риска.

4. Организация выполнения намеченной программы.

5. Контроль выполнения намеченной программы.

6. Анализ и оценка результатов выбранного рискованного решения.

Цель риска – это результат, который необходимо получить.

Предприниматель должен помнить, что в риск – менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы, приемы, способы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более и менее определенной.

Особую роль в решении рискованных задач играют интуиция предпринимателя и инсайт.

Интуиция – это способность непосредственно, как бы внезапно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы.

Инсайт – это осознание решения некоторой проблемы. Субъективно инсайт переживается как неожиданное озарение, постижение.

Основные правила риск – менеджмента:

- Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал.
- Надо думать о последствиях риска.
- Нельзя рисковать многим ради малого.
- Положительные решения принимаются лишь при отсутствии сомнения.
- Нельзя думать, что всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие.

Приемы риск – менеджмента

Приемы риск – менеджмента представляют собой приемы управления риском. Они состоят из средств разрешения рисков и приемов снижения степени рисков.

Средствами разрешения рисков являются:

- Избежание их.
- Удержание риска.
- Передача риска.

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

Удержание риска – это оставление риска за инвестором, то есть на его ответственности.

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

Снижение степени риска – это сокращение вероятности и объема потерь.

Приемы снижения степени риска:

- Диверсификация
- Приобретение дополнительной информации о выборе и результатах
- Лимитирование

- Самострахование
- Страхование
- Страхование от валютных рисков
- Хеджирование
- Приобретение контроля над деятельностью в связанных областях
- Учет и оценка доли использования специальных фондов в ее общих фондах.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение риска.
2. Можно ли управлять риском?
3. Определение классификации рисков и виды рисков.
4. Дайте определение степени риска.
5. Имеет ли риск математически выраженную вероятность?
6. Какими методами можно определить вероятность наступления события?
7. Что такое риск – менеджмент?
8. Охарактеризуйте стратегию риск – менеджмента.
9. Что из себя представляет тактика риск – менеджмента?
10. Охарактеризуйте функции риск – менеджмента.
11. Какие элементы включает организация риск – менеджмента?
12. Дайте определение интуиции и инсайта.
13. Назовите основные правила риск – менеджмента.
14. Что в себя включают приемы риск – менеджмента?
15. Охарактеризуйте средства разрешения рисков.
16. Охарактеризуйте приемы снижения степени риска.

Тема 11. Личность, власть и авторитет предпринимателя.

1. Личностные характеристики предпринимателя.
2. Трудовой коллектив и процесс его формирования.
3. Власть, авторитет предпринимателя.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убеждать, мотивировать действия – свидетельство того, что у предпринимателя нет полного набора качеств, необходимых руководителю.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами важнейшие компоненты эффективности руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались 4 основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- Понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы.
- Способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала.
- Ораторские способности и умение выражать мысли.
- Владение искусством управлять людьми, подбора и

подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных .

- Способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность.
- Способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы, повышать квалификацию
- Умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

В системе управления США выделяют 5 основных требований?

1. Здравый смысл.
2. Знание дела.
3. Уверенность в своих силах.
4. Высокий общий уровень развития.
5. Способность доводить начатое дело до конца.

Предпринимателю необходимо сформировать коллектив – это процесс сложный и противоречивый.

Известны признаки трудового коллектива:

- Общность интересов всех его членов
- Единая общественно полезная и личностно значимая цель
- Совместная деятельность по достижении этой цели
- Определенная организационная структура коллектива
- Наличие отношений руководства и подчинения
- Формальные и неформальные отношения.

Предпринимателю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит 3 основных этапа:

1. Коллектив только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководитель присматривается к людям, пытается определить наиболее влиятельных и авторитетных работников.
2. Завершается взаимное знакомство и изучение. Происходит дружеское сближение людей в соответствии с их интересами, в

общих чертах складывается неформальная структура, образуется коллектив, возможно, что при определенных условиях будет образована и группа дезорганизаторов, необходимо проанализировать ситуацию.

3. Сознательность и активность работников достигает приблизительно одинакового уровня, подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности.

Когда предпринимателю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, то говорят, что его ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом, рыночная экономика требует от предпринимателя:

- Способности управлять собой.
- Разумных личных ценностей.
- Четких личных целей.
- Постоянного личного роста (развития).
- Навыков решать проблемы.
- Изобретательности и способности к инновациям.
- Способности влиять на окружающих.
- Знание современных управленческих подходов.
- Способность обучать подчиненных.
- Способность формировать и развивать трудовой коллектив.

Власть и личное влияние

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют три основные формы власти:

1. Утилитарная власть – это воздействие посредством сильных мотивов.
2. Авторитарно-нормативная – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдать приказание, а его долг строго их выполнить.

3. Объединенная власть – власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в эти нормы.

Способы влияния на подчиненных:

- «Заражение» - передача эмоционального состояния.
- Подражание – усвоение действий, поступков, манеры поведения.
- Внушение.
- Убеждение.
- Просьба.
- Угроза.
- Подкуп.
- Приказ.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств руководителя объективным требованиям.

Различают два источника авторитета:

1. Официальный – определяемый официальным статусом, занимаемой должностью.
2. Реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение.

Различают различного вида «псевдоавторитеты»:

- Авторитет расстояния
- Авторитет доброты
- Авторитет педантизма
- Авторитет чванства
- Авторитет подавления.

Что такое предпринимательский успех?

Предпринимательский успех, с цивилизованной точки зрения, связывается в первую очередь с идеей, желанием самоутверждения или стремлением изменить ход событий. Деньги, капитал, прибыль – все это, естественно, сопровождает предпринимательский успех, но не выступает в качестве самоцели.

Итоговый тест

1. Физическое лицо — это

1. Это объединение граждан и объединения капиталов, наделенные надлежащими им правами и обязанностями.
2. Индивид (биологическая единица, гражданин).
3. Государственные органы, учреждения и организации, торговые и промышленные палаты, союзы предпринимателей, юридически зарегистрированы и предпринимательской деятельностью не занимаются.
4. Это объединение граждан и капиталов, юридически зарегистрированы и занимаются предпринимательской деятельностью.

2. Юридическое лицо — это

1. Это объединение граждан и объединения капиталов, наделенные надлежащими им правами и обязанностями.
2. Индивид (биологическая единица, гражданин).
3. Государственные органы, учреждения и организации, торговые и промышленные палаты, союзы предпринимателей, юридически зарегистрированы и предпринимательской деятельностью не занимаются.
4. Это объединение граждан и капиталов, которые юридически зарегистрированы и занимаются предпринимательской деятельностью.

3. Индивидуальное предпринимательство — это

1. Предприятие, основанное на личной собственности физического лица и исключительно его труда.
2. Предприятие, основанное на собственности и труде граждан Украины — членов одной семьи, которые проживают вместе.
3. Предприятие, основанное на собственности отдельного гражданина, с правом найма рабочей силы.
4. Предприятие, основанное на собственности трудового коллектива предприятия, кооператива, другого уставного общества, общественной или религиозной организации.

4. Общество с ограниченной ответственностью — это

1. Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными

документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов.

2.Общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм — дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к вкладу каждого участника.

3.Общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

4.Общество, в котором вместе с одним или более участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и несут ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, имеется один или более участников, ответственность которых ограничивается вкладом в имуществе общества (вкладчиков).

5. Полное товарищество — это

1.Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов.

2.Общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм — дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к вкладу каждого участника.

3. Общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

4.Общество, в котором вместе с одним или более участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и несут ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом,

имеется один или более участников, ответственность которых ограничивается вкладом в имущество общества (вкладчиков).

6. Коммандитное товарищество — это

1.Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов.

2.Общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм — дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к вкладу каждого участника.

3.Общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

4.Общество, в котором вместе с одним или более участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и несут ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, имеется один или более участников, ответственность которых ограничивается вкладом в имущество общества (вкладчиков).

7. Акционерное общество — это

1.Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов.

2. Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только имуществом общества.

3.Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам

только имуществом общества (акции которого могут распространяться я путем открытой подписки и купли-продажи на биржах).

4.Общество, которое имеет уставный фонд, разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только имуществом общества (акции которого распределяются между учредителями и не могут распространяться я путем подписки, покупаться и продаваться на бирже).

8. Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя разработку трех основных документов:

- А. План прибылей и убытков;
- Б. Реестр цен;
- В. План денежных потоков;
- Г. Баланс;

9. Выделяют три основных варианта финансирования:

- А. Финансирование из собственных средств;
- Б. Финансирование из заемных средств;
- В. Частное финансирование;
- Г. Государственное финансирование;
- Д. Смешанное финансирование;

10. Риск - это:

- 1. "Вероятность того, что произойдет какое-нибудь неблагоприятное событие";
- 2. Опасность, незащищенность от потерь или ущерба;
- 3. Вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта;
- 4. Верно 2 и 3;

Список использованной литературы

Основная литература

1. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- 245.
2. А.В.Бусыгин. Предпринимательство. М.:ИНФРА-М, 2015.-750.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М,2006.- 286.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007.- 468.

Дополнительная литература

5. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. М.: Юристъ, 2014. – 325.
6. Казанцев А.К. Менеджмент в предпринимательстве. М.: ИНФРА-М, 2013.- 196.
7. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях. М.: Финансы и статистика, 2004.- 284.
8. Основы бизнеса. Учебное пособие под ред. Рубина Ю.Б. М.:МаркетДС, 2003. – 314.
9. Немцев В.Н. Методы экономического анализа коммерческой деятельности.: МГТУ, 2004. – 195.
10. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. М.: Дашков и Ко, 2004. – 167.
11. Коммерческая деятельность производственных предприятий, фирм. Учебное пособие под ред. Новикова О.А. М.:ГУЭФ, 2003. – 364.
12. Половцева Ф.П. Основы коммерческой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2000. – 249.

