

О.В. Чистякова

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

О.В. Чистякова

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Текстовое электронное издание

Иркутск
Издательский дом БГУ
2021

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2021

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.050.9(2)2я7

Издается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты

д-р экон. наук, проф. И.В. Цвигун (БГУ)
канд. экон. наук, проф. Г.М. Берегова (ИРНИТУ)

Чистякова, О.В. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / О.В. Чистякова. — Иркутск : Изд. дом БГУ, 2021. — [155 с.]. — URL: <http://lib-catalog.bgu.ru>. — Текст: электрон.

В учебном пособии показана специфика организации предпринимательской деятельности, раскрыты особенности разработки бизнес-планов и оценки их эффективности, рассмотрены подходы к моделированию бизнеса.

Пособие предназначено для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, а также для всех студентов, интересующихся проблемами организации предпринимательской деятельности.

Учебное электронное издание

Минимальные системные требования:
веб-браузер Internet Explorer версии 6.0 и более поздние, Opera версии 7.0
и более поздние, Google Chrome 3.0 и более поздние.

Компьютер с доступом к сети Интернет.

Минимальные требования к конфигурации и операционной системе компьютера определяются требованиями перечисленных выше программных продуктов.

Издается в авторской редакции

Подписано к использованию 16.11.2021.

Объем 1,6 Мб.

Байкальский государственный университет.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.
<http://bgu.ru>.

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2021

© Чистякова О.В., 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	8
Глава 1.1. Особенности организации и проблемы поддержки предпринимательской деятельности	9
Выделение субъектов малого и среднего бизнеса в системе предпринимательства за рубежом	9
Выделение субъектов малого и среднего бизнеса в системе предпринимательства в России	12
Приоритетные направления поддержки предпринимательской деятельности в России	18
Инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности в России	20
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	31
Глава 1.2. Организационно-правовые формы ведения предпринимательства	33
Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы организации.....	33
Индивидуальное предпринимательство	34
Хозяйственные общества	35
Товарищества.....	36
Производственные кооперативы	36
Унитарные предприятия.....	37
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	37
Глава 1.3. Особенности создания бизнеса в России	40
Процедура регистрации юридических лиц.....	40
Процедура регистрации индивидуальных предпринимателей	44
Упрощенная система налогообложения	47
Лицензирование.....	49
Сертификация	50
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	51
Глава 1.4. Особенности заключения договоров	54
Понятие предпринимательского договора	54
Подходы к разработке договора	55
Подходы к заключению и подписанию договора	58
Особенности расторжения договора.....	60
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	60
Глава 1.5. Формы предпринимательской деятельности	62

Производственное предпринимательство	62
Посредническое предпринимательство	63
Финансовое предпринимательство	70
Сервисное предпринимательство	72
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	73
Глава 1.6. Партнерские связи в предпринимательстве	75
Операции купли-продажи и их оформление в договорах.....	75
Лизинговые операции и их оформление в договорах	77
Факторинговые операции и их оформление в договорах	79
Франчайзинговые операции и их оформление в договорах	81
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	84
РАЗДЕЛ 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ	85
Глава 2.1. Основные подходы к разработке бизнес-плана	86
Необходимость разработки бизнес-планов	86
Бизнес-план инвестиционного проекта	87
Структура и основные принципы разработки бизнес-плана.....	88
Ошибки в бизнес-планах	91
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	92
Глава 2.2. Особенности разработки разделов бизнес-плана.....	94
Титульный лист	94
Меморандум о конфиденциальности	94
Резюме	94
Бизнес и фирма	96
Продукт	97
Анализ отрасли	98
Маркетинговый анализ и стратегия	100
Производственный план	103
Исследовательские и внедренческие разработки	108
Организационный план и менеджмент	108
Риски	110
Финансовый план	111
Стратегия финансирования	112
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	112
Глава 2.3. Расчет финансового плана бизнес-плана	115
Вводные положения	115
Расчет выручки от реализации, прямых материальных затрат, численности и заработной платы	115
Себестоимость и полные текущие затраты	117
Расчет постоянных активов и амортизации	119
Расчет нормируемых текущих активов.....	119

Расчет нормируемых текущих пассивов.....	120
Расчет потребности в оборотном капитале и полных инвестиционных затрат	121
Расчет источников финансирования	121
Расчет сводной ведомости выплат по кредитам	122
Отчет о прибыли.....	122
Отчет о движении денежных средств	123
Балансовый отчет	123
Показатели финансовой состоятельности проекта.....	123
Показатели эффективности проекта.....	124
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	124
Глава 2.4. Оценка эффективности бизнес-плана	126
Принципы оценки эффективности бизнес-плана	126
Коммерческая эффективность проектов.....	129
Бюджетная и экономическая эффективность.....	131
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	132
РАЗДЕЛ 3. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА	133
Глава 3.1. Операционный анализ в моделировании бизнеса	134
Назначение и сущность операционного анализа	134
Алгоритм операционного анализа	137
Возможности применения операционного анализа.....	140
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	142
Глава 3.2. Моделирование ассортиментной и ценовой политики	144
Критерии формирования ассортиментной политики	144
Особенности расчета порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента	145
Целесообразность производства нерентабельных товаров	146
Углубленный операционный анализ в формировании ассортиментной политики	148
Формирование ценовой политики предприятия	150
<i>Вопросы для контроля знаний</i>	152
Список рекомендуемой литературы	153

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях предпринимательство является важнейшим инструментом развития экономики. Предпринимательская деятельность, в особенности в сфере малого и среднего бизнеса, существенно влияет на такие аспекты, как занятость населения, развитие инноваций, гибкость экономики, а также приносит значительный вклад в ВВП. Кроме того, малые предприятия играют важную роль в нейтрализации монополизма и развитии конкуренции.

Предпринимательство — это всегда процесс создания чего-то нового. Таким образом, предпринимательство связано с инновациями. С другой стороны, предпринимательство связано с риском и готовностью предпринимателя принять его. И наконец, с одной стороны, предпринимательство осуществляется с целью получения прибыли, но, с другой стороны, важно учитывать аспект самореализации личности в процессе развития предпринимательской деятельности, если человек успешен и реализовал свой потенциал путем создания собственного бизнеса.

Проблемы места, роли, содержания предпринимательства, а также методического и методологического обеспечения этого процесса неоднократно решались в разные периоды развития экономики. В разное время вопросами развития предпринимательства занимались Р. Кантильон, А. Смит, Ж.-Б. Сэй, И. Тюнен, В. Кларк, Й. Шумпетер, Л. Мизес, И. Кирцнер, Ф. Хайек, Р. Хизрич, М. Питер, П. Друкер, Г. Пиншо, А. Бусыгин, А. Асаул, М. Лапуста, А. Романов, Е. Чеберко и др. Наличие споров по вопросам предпринимательства говорит об огромной значимости данного явления.

Исключительная важность предпринимательской деятельности для экономики требует подготовки специалистов, владеющих знаниями, умениями и навыками в области предпринимательства.

В учебном пособии системно изложены современные подходы, позволяющие создать собственный бизнес и успешно им управлять.

В процессе подготовки учебного пособия была широко использована современная отечественная и зарубежная экономическая литература.

Учебное пособие состоит из трех разделов. В первом разделе рассматриваются основы организации предпринимательской деятельности, в том числе особенности организации и проблемы поддержки предприниматель-

ской деятельности; особенности создания бизнеса в России; формы предпринимательской деятельности; особенности заключения предпринимательских договоров; партнерские связи в предпринимательстве.

Второй раздел посвящен бизнес-планированию. Рассмотрены современные подходы к разработке бизнес-планов, особенности разработки разделов бизнес-плана, особенности расчетов финансового плана бизнес-плана, а также вопросы, касающиеся оценки эффективности бизнес-плана.

В третьем разделе рассматриваются особенности моделирования бизнеса. Особое внимание уделено операционному анализу в принятии бизнес-решений. Рассмотрены современные аспекты моделирования ассортиментной и ценовой политики предприятия.

Для успешного применения теоретических знаний на практике в учебном пособии приведены примеры постановки и решения задач. Контрольные вопросы помогут закрепить знания в области планирования.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание

**ВЫДЕЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ
МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
В СИСТЕМЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЗА
РУБЕЖОМ**

**ВЫДЕЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ
МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
В СИСТЕМЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В
РОССИИ**

**ПРИОРИТЕТНЫЕ
НАПРАВЛЕНИЯ ПОДДЕРЖКИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В РОССИИ**

**ИНФРАСТРУКТУРА
ПОДДЕРЖКИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В РОССИИ**

ГЛАВА 1.1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ЦЕЛЬ

**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ
ОСОБЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ И
ПОДДЕРЖКИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ГЛАВА 1.1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ВЫДЕЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ЗА РУБЕЖОМ

Важнейшим признаком развитости экономики является наличие малых предприятий в ее структуре. В развитых странах более половины трудоспособного населения работает на малых предприятиях. Малый бизнес способствует устойчивому росту национальной экономики, позволяет на конкурентной основе заполнять рынок товарами и услугами, продвигать новые технологии, способствующие выпуску продукции, отвечающей требованиям рынка.

Усиление роли малого бизнеса в экономике зависит от увеличения числа малых предприятий. Рассмотрим основные методологические подходы и критерии выделения малых и средних предприятий, принятые за рубежом и в России.

6 мая 2003 года Европейской комиссией были разработаны Рекомендации по определению микропредприятий, малых и средних предприятий 2003/361/ЕС¹. Новые стандарты Комиссии были введены в действие с 1 января 2005 г. В соответствии с ними выделяют следующие типы предприятий: средние, малые и микропредприятия. Классификация приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация малых и средних предприятий

Категория предприятия	Число сотрудников	Оборот	Объем баланса
Средние	< 250	≤ € 50 млн	≤ € 43 млн
Малые	< 50	≤ € 10 млн	≤ € 10 млн
Микро	< 10	≤ € 2 млн	≤ € 2 млн

Из табл. 1.1 видно, что средние предприятия должны иметь численность не более 250 человек, годовой оборот не превышает 50 млн евро, годовой баланс не выше 43 млн евро. У малых предприятий численность не

¹ Commission Recommendation of May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises 2003/361/EC/<http://www.europa.eu/int>.

должна превышать 50 человек, годовой оборот не превышает 10 млн евро, годовой баланс не выше 10 млн евро. И микропредприятия должны иметь численность не более 10 человек, годовой оборот не превышает 2 млн евро, годовой баланс не выше 2 млн евро.

Если изначально действующее как малое (среднее) предприятие в течение двух лет превышает установленный критерий по численности занятых или по структуре капитала, то оно утрачивает статус малого (среднего) предприятия.

Важным критерием является также экономическая независимость малых предприятий.

Однако в различных европейских странах количественно критерии значительно отличаются.

Так в Австрии на малых предприятиях число работающих не должно превышать 50 человек, при этом годовой доход — не более 5 млн евро, либо балансовая стоимость активов — не более 2 млн евро. Доля в собственности предприятия внешних собственников не должна превышать 25 %.

В Германии к малым и средним предприятиям относятся предприятия с числом работающих не более 500 человек, с годовым оборотом не более 100 млн евро. В секторе ремесленной торговли к малым предприятиям относят все предприятия, владельцы которых внесены в реестр ремесленной торговли, независимо от размеров предприятия и вида деятельности.

В Италии микропредприятиями считаются предприятия, на которых занято не более 19 человек, а малыми — с числом работающих от 20 до 99 человек. Малым средним предприятием является предприятие, на котором число работающих составляет от 100 до 199 человек.

В Португалии к малым и средним предприятиям относят предприятия, занятые в сфере материального производства, в горнодобывающей промышленности, оказывающие услуги другим предприятиям, а также предприятия, действующие в отраслях оптовой и розничной торговли. Годовой оборот малого предприятия не должен быть более 12,3 млн евро, а доля в капитале других предприятий не должна превышать 50 %.

В Швеции к малым и средним предприятиям относят предприятия с численностью работающих не более 200 человек. Для классификации малых и средних предприятий используются такие показатели как стадия роста (начальная, выживание, рост); географическая сфера деятельности (локальные, региональные, национальные масштабы); отраслевая принадлежность;

специфические характеристики владельцев и управляющих (например, женщины предприниматели); типы проблем, характерных для предприятия (например, финансирование).

В Японии в соответствии с основным законом о малых и средних предприятиях с 1963 года используют следующие критерии — численность работающих и размер уставного капитала. Так в обрабатывающей промышленности и транспорте численность работающих не должна превышать 300 человек и размер уставного капитала до 100 млн иен. В сфере оптовой торговли ограничение по численности составляет 100 человек, а размер уставного капитала до 30 млн иен. В розничной торговле и сфере услуг численность работающих не должна превышать 50 человек, а размер уставного капитала до 10 млн иен.

Приведенные критерии отнесения предприятий к малым и средним являются верхними пределами, но могут быть законодательно изменены, в зависимости от необходимости применения отдельных предприятий в некоторых отраслях экономики. В Японии также применяется понятие маломасштабного предприятия с численностью работающих до 20 человек, а в торговле и сфере услуг — до 5 человек.

Интересен способ выделения малых предприятий, используемый в США. Там к числу малых относят предприятия, управляемые независимыми собственниками, не занимающие доминирующего положения на рынке. Количественные критерии — численность наемных работников или годовой оборот устанавливаются Администрацией малого бизнеса США для каждой отрасли в соответствии со Стандартным промышленным классификатором в зависимости от особенностей производства и других факторов. Например, в строительстве к малым относят предприятия с годовым оборотом от 7 млн долл., в сельском хозяйстве — с годовым оборотом до 3,5 млн долл. и т.д.

В Великобритании в соответствии с Законом о компаниях малое предприятие должно соответствовать критериям оборота, стоимости активов и средней численности занятых — до 50 человек. Используются также более конкретные отраслевые показатели численности работающих, а в грузоперевозках — количество автомобилей.

Таким образом, в странах ЕС, помимо рекомендованного значения численности работников и финансовых пороговых значений, для получения статуса микро-, малого или среднего предприятия субъекты должны также отвечать критерию самостоятельности.

Установление критерия самостоятельности предприятия способствует развитию договорных отношений между крупным и малым бизнесом. Поскольку жесткие ограничения не позволяют крупным организациям ЕС владеть более чем 25 % капитала мелких и средних предприятий, претендующих на государственную поддержку. Это сделано во избежание присвоения крупным бизнесом льгот, предоставляемых субъектам малого и среднего предпринимательства.

ВЫДЕЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Рассмотрим критерии отнесения предприятий к категории малого и среднего бизнеса, принятые в России.

До 1 января 2008 года предпринимательская деятельность в РФ регламентировалась федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» № 88-ФЗ от 14 июня 1995 г.

Закон № 88-ФЗ «О поддержке малого предпринимательства» был принят в 1995 г. Поскольку в этот период не было вообще никаких законов, регламентирующих предпринимательскую деятельность, то его принятие было важным событием в экономике России. В его преамбуле говорилось, что закон направлен на реализацию права граждан на свободное использование своих способностей и имущества для осуществления предпринимательской деятельности.

Закон № 88-ФЗ «О поддержке малого предпринимательства» был направлен на поддержку небольших организаций, однако за 12 лет своего существования сильно устарел. В этой связи 24 июля 2007 г. и был принят федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»², который начал действовать с 1 января 2008 г. В данном законе появилось новое для российского законодательства понятие — «субъект малого и среднего бизнеса».

² О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ. URL: <http://www.rg.ru/2007/07/31/biznes-doc.html>.

Закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» разрабатывался с учетом Рекомендаций Европейской Комиссии от 6 мая 2003 г. для определения микропредприятий, малых и средних предприятий 2003/361/ЕС и Регламента ЕС №70/2001 — О рамках государственного содействия стран — членов Европейского союза малым и средним предприятиям. Одной из задач названного Закона являлось обеспечение соответствия законодательства Российской Федерации по развитию малого и среднего предпринимательства законодательству ЕС.

Для того чтобы понять, какие именно изменения произошли, сравним нормы Закона № 209-ФЗ и Закона № 88-ФЗ. Критерии отнесения организаций к субъектам малого и среднего предпринимательства представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Критерии отнесения организаций к субъектам малого и среднего предпринимательства в России в соответствии с Законом № 88-ФЗ и Законом № 209-ФЗ

Критерии выделения субъектов малого предпринимательства в соответствии с Законом № 88-ФЗ	Критерии выделения субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с Законом № 209-ФЗ
<p><i>Вид субъекта в зависимости от целей осуществляемой деятельности</i></p> <p>1. Коммерческие организации</p> <p>2. Физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица</p>	<p><i>Вид субъекта в зависимости от целей осуществляемой деятельности</i></p> <p>1. Коммерческие организации и потребительские кооперативы (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), внесенные в единый реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ)</p> <p>2. Индивидуальные предприниматели — физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица</p> <p>3. Крестьянские (фермерские) хозяйства</p>
<p><i>Средняя численность работников</i></p> <p>В организациях за отчетный период не должна превышать:</p> <p>– в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек;</p>	<p><i>Средняя численность работников</i></p> <p>За предшествующий календарный год:</p> <p>– малые предприятия — до 100 человек включительно.</p>

<p>Критерии выделения субъектов малого предпринимательства в соответствии с Законом № 88-ФЗ</p>	<p>Критерии выделения субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с Законом № 209-ФЗ</p>
<p>– в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60 человек; – в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30 человек; – в оптовой торговле, в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек</p>	<p>Среди малых выделяют микропредприятия с численностью до 15 человек; – средние предприятия — от 101 до 250 человек включительно</p>
<p>Доля в уставном капитале В Уставном капитале: – доля участия Российской Федерации, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов; – доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства не должна превышать 25 %</p>	<p>Доля в уставном капитале В Уставном (складочном) капитале (паевом фонде): – суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных граждан и юридических лиц, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов); – доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства не должна превышать 25 %</p>
<p>–</p>	<p>Сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовая стоимость активов за предшествующий календарный год Постановлением Правительства РФ № 702 от 13 июля 2015 г. установлены следующие предельные значения выручки реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС: – для микропредприятий — 120 млн р.; – для малых предприятий — 800 млн р.; – для средних предприятий — 2 000 млн р.</p>

Сравнивая положения вышеприведенных Законов, можно сделать следующие выводы. Согласно ст. 3 Закона № 88-ФЗ малыми предприятиями могли быть только коммерческие организации. С вступлением в силу Закона № 209-ФЗ основными субъектами малого и среднего предпринимательства по-прежнему являются коммерческие организации. Но с 1 января 2008 г. статус малого предприятия может получить и такой вид некоммерческой организации, как потребительский кооператив (ч. 1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ).

В новом Законе появился еще один субъект малого и среднего предпринимательства — крестьянские (фермерские) хозяйства. Данный факт не означает, что до 1 января 2008 г. названные субъекты не могли считаться малыми предприятиями. Специальное упоминание о крестьянских (фермерских) хозяйствах вызвано необходимостью подчеркнуть особенности их правового статуса.

До вступления в силу Закона № 209-ФЗ существовала неопределенность при отнесении унитарных предприятий к субъектам малого предпринимательства, поскольку прямого запрета законодательство не содержало.

Согласно ч. 1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ государственные и муниципальные унитарные предприятия прямо исключены из числа субъектов малых и средних предприятий, во избежание создания малых предприятий на базе государственного и муниципального имущества.

На основании Закона № 209-ФЗ средняя численность работников будет рассчитываться за предшествующий календарный год, а не за текущий, как устанавливали ч. 2 и ч. 3 ст. 3 Закона № 88-ФЗ.

Исходя из буквального толкования ч. 1 ст. 3 Закона № 88-ФЗ, ограничения средней численности работников распространялись только на коммерческие организации и не относились к таким субъектам малого предпринимательства, как индивидуальные предприниматели. С вступлением в силу Закона № 209-ФЗ данные ограничения по численности относятся ко всем видам субъектов, в том числе и к индивидуальным предпринимателям.

При этом согласно ч. 1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ определены две категории субъектов малого и среднего предпринимательства с предельной численностью работников за предшествующий календарный год: малые предприятия до 100 человек, внутри которых выделяют микропредприятия с численностью до 15 человек и средние предприятия с численностью от 101 до 250 человек.

Такие изменения по сравнению с ранее действовавшими нормами ч. 1 ст. 3 Закона № 88-ФЗ позволят обеспечить сопоставимость названных критериев с соответствующими показателями развитых стран, поскольку в категорию малых и средних предприятий попадает около 90 % всех юридических лиц.

По сравнению с Законом № 88-ФЗ круг малых предприятий расширен за счет организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в сельском хозяйстве, научно-технической сфере, оптовой торговле, розничной торговле, общественном питании и других отраслях, поскольку теперь определен единый показатель средней численности работников во всех сферах деятельности.

В формулировке критерия доли участия в уставном капитале произошли следующие изменения. Понятие «уставный капитал» заменено понятием «уставный (складочный) капитал (паевой фонд), что решило проблему неоднозначного толкования критерия доли участия у предприятий и организаций различных организационно-правовых форм. При этом субъектами малого и среднего предпринимательства не смогут стать юридические лица, у которых доля участия иностранных граждан и иностранных юридических лиц в уставном капитале превышает 25 %.

Критерий, ограничивающий сумму выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовую стоимость активов (остаточную стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год, является новым для российского законодательства. Выручка от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий календарный год определяется в порядке, установленном Налоговым кодексом РФ.

Разработка законопроекта о малом и среднем предпринимательстве началась в апреле 2005 г. При этом Минэкономразвития России не предполагало использовать стоимостной критерий ввиду невозможности установления показателей близких к европейским. Как отмечено выше, в ЕС годовой оборот или годовой баланс не должен превышать 2 млн евро для микропредприятий, 10 млн евро — для малых предприятий и 50 млн евро — для средних предприятий.

Однако позднее, в декабре 2005 г. было принято решение использовать «правило двух ключей», которое предусматривает установление помимо критерия численности ограничение по обороту с целью исключения

из категории малых предприятий организаций, прокручивающих миллиарды и являющихся частью вертикально-интегрированных крупных компаний.

В окончательной редакции Закона № 209-ФЗ была принята норма, в соответствии с которой предельные значения названного критерия будут устанавливаться Правительством РФ для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства один раз в пять лет с учетом данных сплошных статистических наблюдений за их деятельностью (ч. 2 ст. 4 Закона № 209-ФЗ) с целью формирования специализированных программ поддержки.

Таким образом, необходимость делегирования правительству РФ названных полномочий можно объяснить сложностью законодательного установления реальных размеров годовых оборотов или балансовой стоимости активов в силу их значительных колебаний.

Установление оптимальной величины данного критерия является важным стратегическим моментом в развитии малого и среднего предпринимательства. Оно может пресечь злоупотребления при использовании льгот.

Завышенные показатели оборота провоцируют искусственное деление крупных организаций на ряд мелких, вследствие чего крупный бизнес получает доступ к преференциям, предназначенным для поддержки малых и средних предприятий. Если же устанавливаются низкие показатели оборота, субъекты малого или среднего предпринимательства, переставая им соответствовать, прекращают деятельность прежней организации и переводят активы во вновь создаваемую организацию.

Согласно ч. 3 ст. 4 Закона № 209-ФЗ отнесение субъекта малого и среднего предпринимательства к той или иной категории (микропредприятие, малое предприятие или среднее предприятие) будет осуществляться в соответствии с критериями средняя численность работников и выручка или балансовая стоимость активов, которое из них будет большим по значению. Категория субъекта малого и среднего предпринимательства будет меняться с одной на другую только в случае, если предельные значения средней численности работников и выручки от реализации (или балансовой стоимости активов) окажутся выше или ниже установленных в течении двух календарных лет, следующих один за другим. Данное положение должно обеспечить каждому конкретному субъекту малого и среднего предпринимательства некоторую стабильность развития, гарантировать поддержку государственных и муниципальных органов в указанный период.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

В федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24 июля 2007 г. определены направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса. В частности, предусмотрена финансовая поддержка путем выделения средств из бюджетов различных уровней. Предполагается имущественная поддержка через передачу во владение или пользование земельных участков, зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств. Информационная поддержка предусматривает создание специальных информационных систем. Консультационная поддержка осуществляется через создание специальных консультационных организаций. Также предусмотрена поддержка в области подготовки и повышения квалификации работников. Важным направлением является поддержка в области инноваций и промышленного производства. В соответствии с законом предусмотрена поддержка в области ремесленной деятельности и в сельском хозяйстве. Предполагается поддержка субъектам, занимающимся внешнеэкономической деятельностью.

Закон № 209-ФЗ устанавливает заявительный порядок обращения названных субъектов за оказанием поддержки (п. 1 ч. 1 ст. 14), а также предусматривает ведение соответствующими органами, предоставляющими эту поддержку, реестров субъектов малого и среднего предприятий — получателей поддержки (ст. 8). Из этого следует, что малые и средние предприятия, получающие государственную или муниципальную поддержку, должны будут подтверждать свой статус.

Согласно ст. 7 Закона № 209-ФЗ государственная поддержка предполагает введение специальных льготных режимов, применяемых исключительно к субъектам малого и среднего предпринимательства, в том числе: упрощенных правил ведения налогового учета; упрощенных форм налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий; специального порядка расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество.

Кроме того, предусмотрена возможность участия субъектов малого и среднего бизнеса в размещении заказов на поставки товаров, выполнение

работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков).

Законом № 209-ФЗ предусмотрены меры по обеспечению субъектов малого и среднего предпринимательства финансовой и иными видами государственной и муниципальной поддержки. При этом выделяются субъекты малого и среднего предпринимательства, которым не должно оказываться никакой государственной поддержки, и субъекты, которым не может оказываться только финансовая поддержка.

Реализовывать права и принимать на себя обязанности в рамках льготных режимов имеют право субъекты малого и среднего предпринимательства, за рядом исключений. Согласно п. 3 ст. 14 Закона № 209-ФЗ, государственная и муниципальная поддержка не может оказываться следующим субъектам малого и среднего предпринимательства:

- кредитным организациям, страховым организациям (за исключением потребительских кооперативов), инвестиционным фондам, негосударственным пенсионным фондам, профессиональным участникам рынка ценных бумаг, ломбардам;
- участникам соглашений о разделе продукции;
- организациям, осуществляющим предпринимательскую деятельность в сфере игорного бизнеса;
- нерезидентам РФ, в соответствии с законодательством РФ о валютном регулировании и валютном контроле, за исключением случаев, предусмотренных международными договорами РФ.

Данным организациям не может предоставляться ни один из видов поддержки.

Кроме того, в п. 4 ст. 17 Закона № 209-ФЗ оговорено, что субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим производство и реализацию подакцизных товаров, а также добычу и реализацию полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых не может оказываться финансовая поддержка. При этом всеми другими, указанными в Законе, формами поддержки они могут воспользоваться.

Таким образом, выделение малого и среднего предпринимательства в отдельный блок необходимо для оказания государственной поддержки в развитии их деятельности. При этом поддержка конкретным предпринимательским структурам может оказываться в финансовой, имущественной, консультативной, информационной и других сферах.

В современных условиях также необходима поддержка малых и средних предпринимательских структур, как социально-экономического явления. В рамках данного направления необходимо создавать институты инновационной инфраструктуры, способствующие появлению новых социально-экономических коммуникаций на внутрифирменном и межфирменном уровнях, улучшающих взаимоотношения организаций с внешней средой.

Важным направлением поддержки малых и средних предпринимательских структур сегодня является формирование институтов инновационной инфраструктуры, в том числе технополисов, инноградов, технопарков, бизнес-инкубаторов, бизнес-центров, центров трансфера технологий и т.д., которые способствуют развитию инновационного предпринимательства.

ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

Система инфраструктурного обеспечения инновационной предпринимательской деятельности представляет собой организационную, материальную, информационную, финансово-кредитную основу, позволяющую создать условия, способствующие развитию инновационной деятельности, технологическому трансферу, коммерциализации научно-технической продукции. Инновационная инфраструктура способствует коммерциализации научных исследований, развитию инновационного предпринимательства, позволяет снизить неопределенность инновационных процессов.

В ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» от 23 августа 1996 г. № 127 дано следующее определение инновационной инфраструктуры: инновационная инфраструктура — совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, консультационных и организационных услуг, где под инновационным проектом понимается комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

Под данное определение не попадают элементы национальной инновационной системы, которые относятся к инновационной инфраструктуре, но не являются организациями, в том числе технико-внедренческие особые

экономические зоны, представляющие собой часть территории страны с особым режимом предпринимательской деятельности; наукограды — муниципальные образования, имеющие высокий научно-технический потенциал; технополисы, являющиеся видом экономической зоны; кластеры и др.

Также в состав инновационной инфраструктуры следует включить институты развития: Инвестиционный фонд Российской Федерации, Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)», ОАО «Российская венчурная компания» (РВК), ОАО «Роснано», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника) и др.

В состав инновационной инфраструктуры следует также включить внутрикорпоративные образования, способствующие развитию инноваций, такие как внутренние венчуры и спинауты.

Производственно-технологическая инфраструктура призвана создать условия для доступа инновационных предприятий (прежде всего малых) к производственным ресурсам.

Производственно-технологическая инфраструктура включает в себя технопарки, инновационно-технологические центры, центры коллективного пользования высокотехнологичным оборудованием, инжиниринговые центры, инновационные бизнес-инкубаторы, а также предлагаем отнести к данной категории инфраструктуры коворкинг-центры.

Технопарки являются ключевыми элементами инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства. Технопарк — это специализированный научно-производственный территориальный комплекс, на базе которого создаются благоприятные условия для развития инновационной деятельности, становления малых и средних наукоемких предприятий посредством предоставления субъектам инновационной деятельности в пользование помещений, и оборудования, финансовой и кадровой помощи, необходимых услуг.

Технопарк может быть юридическим лицом или структурным подразделением высшего учебного заведения, научного центра (научной организации), промышленного предприятия.

При этом основной функцией технопарка является создание благоприятной среды для развития компаний-резидентов. Услугами технопарков пользуются малые и средние инновационные предприятия, находящиеся на различных стадиях коммерческого освоения научных знаний, ноу-хау и наукоемких технологий.

Наряду с компаниями-резидентами в технопарках могут размещаться объекты инновационной производственно-технологической инфраструктуры: бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, центры кластерного развития, инжиниринговые центры, центры коллективного пользования.

Центры коллективного пользования (ЦКП) представляют собой научно-организационные структуры, обладающие современной приборной базой и высококвалифицированными кадрами, обеспечивающие научным, образовательным и иным организациям на имеющейся приборной базе проведение исследований, испытаний и измерений.

Основной целью создания центра коллективного пользования является предоставление услуг по предоставлению уникального оборудования и приборной базы, программных комплексов потребителям (сотрудникам вузов и академических институтов, а также промышленным предприятиям и различным коммерческим организациям) и услуг по подготовке высококвалифицированного персонала в ходе стажировок, участию студентов, магистрантов и аспирантов в выполнении научных исследований.

Инжиниринговые центры — организации, оказывающие комплекс инжиниринговых услуг, включающих инженерно-консультационные услуги по подготовке, обеспечению процесса производства и передаче товаров, работ, услуг (проведение предпроектных работ, проектирование и конструкторская проработка объектов техники и технологии на стадии внедрения инноваций, послепроектные услуги при монтаже и пусконаладочных работах и т.п.).

Комплекс инжиниринговых услуг включает в себя: технические исследования и услуги, связанные с подготовкой производственного процесса: проведение предпроектных работ, научных исследований и разработок, составление технических заданий и технико-экономических обоснований строительства промышленных и других объектов, проведение инженерно-изыскательских работ для строительства объектов, разработку технической документации, проектирование и конструкторскую проработку объектов техники и технологии, послепроектные услуги при монтаже и пусконаладочных работах, а также специальные услуги, связанные с особенностями создания каждого конкретного объекта (анализ экологических проблем и пр.); общее техническое содействие, обеспечивающее оптимальный процесс производства на объекте, включая консультации и авторский

надзор за оборудованием, консультации экономического и финансового характера, конъюнктурные и маркетинговые исследования, консультации по внедрению систем информационного обеспечения и др.

Разновидностью инжиниринговых центров являются центры прототипирования и промышленного дизайна.

Центры кластерного развития (ЦКР) нацелены на создание условий для эффективного взаимодействия предприятий — участников территориальных кластеров, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориального кластера, обеспечение реализации совместных кластерных проектов.

На базе ЦКР создается постоянно действующая система консультаций и услуг для участников территориальных кластеров, ориентированная на оказание информационных услуг в части законодательства субъекта Российской Федерации для участников инновационных кластеров и инвесторов, а также на поддержку развивающихся и вновь создаваемых субъектов малого и среднего предпринимательства.

Бизнес-инкубаторы являются институтами поддержки малых предприятий на начальной стадии развития (на стадии старт-ап) на ограниченный срок.

Бизнес-инкубаторы предоставляют резидентам комплекс услуг, включающий предоставление помещений на льготных условиях, обеспечение офисной техникой и средствами коммуникаций, консультационные услуги, услуги по аутсорсингу бухгалтерских и юридических услуг.

Резидентами бизнес-инкубаторов являются в основном начинающие предприниматели, отбор которых, как правило, происходит на конкурсной основе. В настоящее время в России можно выделить следующие виды бизнес-инкубаторов: классические, объединяющие предприятия вне зависимости от профиля деятельности; целевые, специализирующиеся на конкретных направлениях бизнеса или отдельных незащищенных слоях населения; виртуальные, не располагающие арендными площадями и оказывающие услуги дистанционно; а также инновационные бизнес-инкубаторы, ориентированные на поддержку инновационных проектов.

Региональные центры субконтрактации (субконтрактинга) оказывают инфраструктурную поддержку развитию кооперационных связей малого, среднего и крупного производственного бизнеса. Региональные центры суб-

контрактации действуют при поддержке региональных органов власти, осуществляют взаимодействие с общественными объединениями предпринимателей, системой торгово-промышленных палат.

Применение механизма субконтрактации (субконтрактинга) позволяет головному предприятию — контрактору избавиться от непроизводительных издержек на содержание недозагруженных производств и сконцентрировать усилия на важнейших задачах — технологическом перевооружении, модернизации, обновлении модельного ряда выпускаемой продукции. Субконтракторы (как правило, малые и средние предприятия), выполняя работы по субконтрактам, достигают высокого уровня загрузки оборудования и высокой производительности. Применение механизма субконтрактации позволяет оптимизировать процесс производства и существенно повысить конкурентоспособность, как на уровне предприятия, так и на уровне региона.

В Российской Федерации механизм субконтрактации (субконтрактинга) часто применяют малые и средние предприятия для организации собственного производства. В этом случае малые и средние предприятия самостоятельно производит только узлы, несущие в себе ключевые ноу-хау, и осуществляет финишную сборку. Все остальные узлы и детали производятся на крупных предприятиях по субконтракту. Такой подход позволяет малым и средним предприятиям производить качественную продукцию и не тратить средства на приобретение оборудования, аренду производственных площадей.

Перспективным направлением поддержки инноваций в России является создание коворкинг-центров. Коворкинг — центры фактически являются ответом исследовательского сообщества на увеличение стоимости услуг традиционных технопарков, рост дефицита деловой инфраструктуры и развитие информационных технологий. Коворкинг (англ. Co-working, совместно работающие) — это модель работы, заключающаяся в том, что вместо того, чтобы работать дома, люди снимают общее помещение, оставаясь независимыми и свободными, но не испытывая при этом недостатка в общении, работая вместе, делаясь идеями и помогая друг другу.

Основная функция коворкинг-центров — это создание упрощенного «входа» исследователей на глобальный рынок инноваций, а также поддержка местных сообществ исследователей. Деятельность коворкинг-центров направлена на создание среды обмена информацией. В отличие от

классических технопарков, их деятельность смещена от работы с физической инфраструктурой в сторону создания коммуникации и работы с профессиональными сообществами путем индивидуального консультирования, формирования эффективных проектных групп и т.д.

Коворкинг-центры пока получили распространение главным образом в Москве (Коворкинг-центр «Первый коворкинг Москвы», Коворкинг-центр «Московоркинг», Коворкинг-офис «Преображенка» и др.) и в центральных регионах России (Коворкинг-центр BrainWork в Тольятти, Коворкинг-центр «Надежда» в Старом Осколе, Коворкинг-центр «Октябрьский» в Перми), в Сибири функционирует Коворкинг-центр Forum в Новосибирске.

К производственно-технологической инфраструктуре предлагаем также относить территории опережающего инновационного развития (ТОИР), которые представляют собой территории, имеющие особые правовые, организационные и экономические условия хозяйствования, установленные государственными, региональными или местными органами власти и направленные на активизацию инновационной деятельности, формирование и укрепление научно-технического и инновационного потенциала. Основным направлением деятельности таких территорий является перевод местной экономики на инновационный путь развития путем использования преимуществ достижений науки и техники для обеспечения экономического роста, а одним из определяющих факторов экономического развития ТОИР и повышения их конкурентоспособности является межотраслевое взаимодействие между секторами науки, образования и промышленности.

Особые экономические зоны также можно отнести к элементам технологической инфраструктуры. Особые экономические зоны — это территории, которые государство наделяет особым юридическим статусом и экономическими льготами для привлечения российских и зарубежных инвесторов в приоритетные для страны отрасли. Особые экономические зоны создаются в целях развития обрабатывающих отраслей экономики, высокотехнологичных отраслей, производства новых видов продукции, транспортной инфраструктуры, а также туризма и санаторно-курортной сферы.

Предприятия, которые размещаются в этих зонах, имеют доступ к инфраструктуре ведения бизнеса и особый налоговый и таможенный режимы. Предлагаемый подход к формированию инновационной инфраструктуры, позволяет в отличие от традиционного включить в ее состав не только субъ-

екты, способствующие выпуску высокотехнологичной продукции, но и оказанию услуг, позволяющих отойти от сырьевого развития региона. Отличием данного подхода является развитие инновационных услуг путем создания туристско-рекреационных особых экономических зон в регионе, позволяющих сократить сырьевую составляющую.

Одной из разновидностей территорий инновационного развития являются города, которым присвоен статус наукограда. Наукоград — муниципальное образование со статусом городского округа, имеющее высокий научно-технический потенциал, с градообразующим научно-производственным комплексом. Статус наукограда присваивается постановлением Правительства Российской Федерации на 5 лет. На территории России статус наукограда получали 14 городов, из них 9 расположены на территории Московской области (Дубна, Жуковский, Королев, Троицк, Реутово, Фрязино, Пущино, Протвино, Черноголовка), один в Калужской области (Обнинск), один в Новосибирской области (Кольцово), один в Тамбовской области (Мичуринск), один в Ленинградской области (Петергоф) и один в Алтайском крае (Бийск).

Инновационный центр Сколково создан для создания благоприятных условий для инновационного процесса на ограниченной территории со специальным режимом государственного регулирования. С развитием инновационного центра «Сколково» и в связи с финансовым кризисом финансирование наукоградов из федерального бюджета по экспертным оценкам сократилось на 60 %. При этом резидентами «Сколково» являются представители наукоградов и закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО).

Резиденты «Сколково» выполняют исследования по пяти основным направлениям:

- энергоэффективность и энергосбережение, в том числе разработка инновационных энергетических технологий;
- ядерные технологии;
- космические технологии, прежде всего в области телекоммуникаций и навигационных систем;
- медицинские технологии в области разработки оборудования, лекарственных средств;
- стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение.

К производственно-технологической инфраструктуре предлагаем также относить внутрикорпоративные образования (венчуры и спинауты), способствующие развитию инноваций в крупном бизнесе.

Консалтинговая инфраструктура включает центры трансфера технологий, консалтинговые центры и др. Важность таких структур для обеспечения инновационной деятельности заключается в том, что инновационная деятельность имеет много специфических особенностей, которые постигаются с приобретением практического опыта. В этой связи необходимы профессиональные консультации и сопровождение бизнеса. Комплексным решением из этих проблем обычно занимаются центры трансфера технологий.

Центром трансфера технологий (ЦТТ) может быть самостоятельное юридическое лицо либо структурное подразделение в высшем учебном заведении, научной организации, на промышленном предприятии, основной сферой деятельности которого является коммерциализация технологических знаний прикладного характера, полученных в результате исследований и разработок или инновационной деятельности.

ЦТТ призваны сыграть одну из ключевых ролей в национальной инновационной системе, ускоряя продвижение в промышленность научных разработок, в первую очередь тех, которые были созданы с использованием бюджетных средств. Основной задачей ЦТТ является коммерциализация разработок, создаваемых в научных организациях и вузах. Для решения этой задачи ЦТТ выполняют функции оформления и защиты научно-технических разработок, поиск их потенциальных потребителей, оказывают консалтинговые услуги по достаточно широкому спектру вопросов: финансовые, экономические, маркетинговые, вопросы внешне-экономической деятельности. ЦТТ сопровождают научно-техническую разработку практически на всех этапах ее реализации. Кроме ЦТТ сфера консалтинга включает консалтинговые центры в сферах экономики и финансов, технологий, маркетинга и др.

Центры поддержки предпринимательства нацелены на оказание комплекса услуг, направленных на содействие развитию субъектов малого и среднего предпринимательства при реализации региональных программ развития малого и среднего предпринимательства или муниципальных программ развития малого и среднего предпринимательства. К услугам центров традиционно относятся маркетинговое, патентно-лицензионное, юридическое, информационное сопровождение субъектов малого и среднего пред-

принимательства, организация сертификации инновационных товаров, работ и услуг, услуги по подбору персонала, проведение семинаров, конференций, форумов, организация и реализация специальных программ обучения для субъектов МСП.

Информационная инфраструктура способствует обеспечению доступа к информации и включает в себя региональную систему государственных центров научно-технической информации, структуры, поддерживающие малый бизнес, региональные информационные сети. Большое количество информации по инновационной проблематике размещено в Интернете.

В настоящее время созданы информационно-аналитические центры по приоритетным направлениям развития науки и техники, которые осуществляют сбор, анализ и систематизацию информации о завершенных НИОКР по регионам и в целом по России и доведение ее до усилия предполагается направить на доведение информации о завершенных НИОКР до заинтересованных потребителей. Услуги по продвижению также оказываются на проводимых выставках и ярмарках.

Информационные центры, в том числе институты научно-технической информации, созданы в целях информационной поддержки инновационного бизнеса. К основным функциям таких центров относятся: формирование банков (фондов) научно-технической информации; сбор и обработка сведений о научно-технических достижениях; проведение аналитических, конъюнктурных, маркетинговых и других исследований; создание, размещение и демонстрация рекламы; оказание патентно-информационных услуг; осуществление в установленном порядке сотрудничества с зарубежными информационными организациями и партнерами по обмену научно-технической и коммерческой информацией; проведение научно-технических, коммерческих выставок, оптово-закупочных ярмарок, выставок продаж; презентаций образцов новой техники, промышленной продукции, товаров потребительского спроса.

В последние годы при финансовой поддержке Минэкономразвития России активно развивается Евро Инфо Корреспондентский Центр (ЕИКЦ) в России — Российское представительство Европейской сети поддержки предпринимательства. Центр и его представительства предоставляют малому и среднему бизнесу России помощь в поиске зарубежных партнеров из стран Европейского союза.

Инфраструктура подготовки кадров включает в себя вузы и центры подготовки специалистов. Сегодня нарастают проблемы с кадрами, обеспечивающими исследования и разработки, остро стоит проблема нехватки среднего технического персонала и квалифицированных рабочих. Проблемой предприятий, выпускающих инновационную продукцию, является старение кадров, являющихся носителями ключевых технологий, а также нехватка специалистов, способных грамотно обеспечить продвижение наукоемкой продукции компаний на рынок.

При этом возрастает роль консалтинга. Поскольку обучение кадров процесс достаточно длительный и инерционный, а время наступления необратимых изменений на многих предприятиях, ориентированных на выпуск наукоемкой продукции, может оказаться меньше срока решения кадровой проблемы, необходимо использовать услуги консалтинговых фирм в области инновационной деятельности и продвижения на рынки наукоемкой продукции.

Сбытовая инфраструктура включает в себя бизнес-центры, осуществляющие выставочно-ярмарочную деятельность, внешнеторговые объединения и др. Одним из ключевых факторов конкурентоспособности современного предприятия является развитая сбытовая система.

Институциональная инфраструктура включает в себя органы государственной власти, органы местного самоуправления, объединения предпринимателей, торгово-промышленную палату и другие организации, способствующие принятию законов, лоббирующие интересы, оказывающие поддержку структурам, осуществляющим инновационную деятельность.

Финансовая инфраструктура призвана обеспечить доступ инновационных предприятий к финансовым ресурсам и включает в себя механизмы финансовой поддержки инновационных проектов различных масштабов и стадий, начиная от «предпосевной» и «посевной» стадий и заканчивая обеспечением широкомасштабного производства продукции. Необходима координация деятельности институтов развития, направленная на поддержку инновационных проектов на всех фазах инновационного процесса.

Выделим важнейшие институты развития, осуществляющие поддержку конкретных инновационных проектов — это научные организации и высшие учебные заведения, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, фонды посевных инвестиций, ОАО «Российская венчурная компания», ГК «Роснано», ОАО «Ростех», Внешэкономбанк. С целью реализации «инновационного лифта» следует

организовать взаимодействие на стыках зон ответственности институтов развития по мере развития проектов и компаний, их реализующих.

Целесообразно создание фондов прямых инвестиций в инновационные проекты и предприятий высокотехнологических секторов экономики за счет средств ОАО «Российская венчурная компания».

Венчурное финансирование представляет собой высокорисковое инвестирование средств в инновационные компании для их развития и расширения с целью получения прибыли от прироста стоимости вложенных средств. В отличие от посевных инвестиций, которые осуществляются на стадии создания инновационного предприятия (стадии старт-ап), венчурное финансирование компаний осуществляется на первых этапах стадий развития и расширения, когда компания начинает приносить первую прибыль. Венчурное финансирование осуществляется преимущественно организованными венчурными фондами и бизнес-ангелами (частными лицами, готовыми вкладывать личные средства в инновационные проекты).

Венчурный фонд представляет собой общий пул денежных средств инвесторов, который, как правило, управляется самостоятельной компанией — управляющей компанией, чаще всего создается в организационно-правовой форме закрытого паевого инвестиционного фонда (ЗПИФ) особо рискованных (венчурных) инвестиций.

Гарантийный фонд — юридическое лицо, одним из учредителей которого может являться субъект Российской Федерации или орган местного самоуправления, созданное для целей обеспечения доступа субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства к кредитным и иным финансовым ресурсам, развития системы гарантий и поручительств по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства и инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, основанным на кредитных договорах, договорах займа, лизинга.

Основным видом деятельности гарантийного фонда является предоставление поручительств по обязательствам (кредитам, займам, договорам лизинга) субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Микрофинансовые организации (МФО) также являются субъектами финансовой инфраструктуры. Их основным видом деятельности является микрофинансирование.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Какие критерии применяются для выделения субъектов малого и среднего предпринимательства за рубежом?
2. Какие критерии применяются для выделения субъектов малого и среднего предпринимательства в России?
3. Какие основные направления поддержки малого и среднего бизнеса?
4. Охарактеризуйте состав инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса.
5. Охарактеризуйте состав производственно-технологической инфраструктуры.
6. Для чего нужны технопарки и бизнес-инкубаторы?
7. Для чего нужны особые экономические зоны?
8. Территории инновационного развития: понятие, целесообразность создания.
9. Охарактеризуйте состав финансовой инфраструктуры.
10. Охарактеризуйте состав консалтинговой и сбытовой инфраструктуры.
11. Бизнес-ангелы: понятие, целесообразность функционирования.
12. Коворкинг-центры: понятие, целесообразность функционирования.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ
НА ВЫБОР
ОРГАНИЗАЦИОННО-
ПРАВОВОЙ ФОРМЫ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

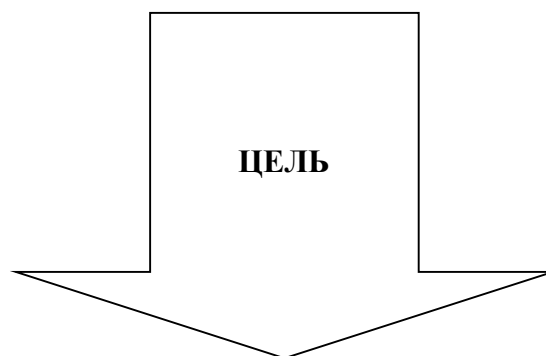
ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА

ТОВАРИЩЕСТВА

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
КООПЕРАТИВЫ**

УНИТАРНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

ГЛАВА 1.2. ОРГАНИЗАЦИОННО- ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ
ФОРМАХ ВЕДЕНИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ГЛАВА 1.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННО- ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, следует учитывать факторы:

- степень ограничения ответственности;
- размер уставного капитала, необходимого для регистрации бизнеса;
- размер капитала, необходимого для организации бизнеса;
- возможности привлечения требуемых сотрудников.
- особенности процедуры регистрации;
- преимущества в налогообложении.

Можно выделить индивидуальные и коллективные предприятия.

Индивидуальные предприятия являются собственностью одного человека, который несет полную ответственность за ведение бизнеса и за последствия, связанные с этой деятельностью.

Коллективная форма предпринимательской деятельности осуществляется через объединение либо лиц, либо капиталов. В данном случае предпринимательская деятельность ведется от имени юридического лица. Коллективное предпринимательство может осуществляться либо на уставной, либо на договорной основе.

Уставная форма предполагает ограничение ответственности положениями, указаниями в уставе предприятия. Объединение капиталов на уставной основе предполагает объединение средств, при этом возможны два варианта:

1. Объединение деятельности лиц, чаще всего при создании обществ с ограниченной ответственностью.

2. Не предполагается объединение деятельности лиц, которые объединили капиталы чаще всего при создании акционерного общества.

Договорная форма обычно связана с неограниченной ответственностью и, как правило, не предполагает государственной регистрации. Объединение капиталов на договорной основе осуществляется при учреждении товарищества. В этом случае полные товарищи несут ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом.

Предпринимательство в форме юридического лица может осуществляться коммерческими и некоммерческими организациями.

Основные виды некоммерческих организаций:

- ассоциации и союзы, образуемые как коммерческими, так и некоммерческими организациями;
- общественные организации (отстаивание интересов);
- благотворительные и иные фонды;
- религиозные организации;
- образовательные и иные учреждения, которые функционируют на основе полного или частичного самофинансирования.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Индивидуальные предприятия — вид бизнеса, который принадлежит первому лицу, т.е. бизнес осуществляется от своего имени. Владелец лично несет ответственность по всем видам деятельности предприятия, займам, кредитам, долгам, убыткам и принимает на себя весь риск, связанный с деятельностью фирмы, обеспечивает большую часть капитала или весь капитал и полностью осуществляет управление фирмой.

Достоинства индивидуального предпринимательства:

- простота организации и регистрации;
- свобода владельца в принятии решения;
- возможность владельца распоряжаться всей прибылью;
- преимущество в налогообложении;
- легкость в ликвидации предприятия.

Недостатки индивидуального предпринимательства:

- неограниченная ответственность;
- возможное отсутствие опыта у владельца бизнеса;
- трудности в увеличении капитала;
- трудности в привлечении и удержании квалифицированных специалистов;
- ограниченный срок жизни предприятия.

Предприятия без образования юридического лица, как правило, выгодно создавать в сфере розничной торговли и оказания бытовых услуг.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА

Хозяйственное общество — коммерческая организация, уставной фонд которой формируется одним или несколькими физическими или юридическими лицами путем внесения ими своих долей, или полной величины уставного капитала, если в качестве учредителя выступает одно лицо. Согласно ГК РФ, выделяют общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — коммерческая организация, учредителем которой выступает одно или несколько физических или юридических лиц, которые несут ответственность по обязательствам общества и риск убытков только в пределах внесенных ими вкладов.

Достоинства ООО:

- ограничение ответственности;
- минимальный размер уставного капитала 10 000 р.

Недостатки ООО:

- разногласия между партнерами;
- ограниченный жизненный цикл в сравнении с акционерными обществами.

Акционерное общество (АО) считается одной из лучших организационно-правовых форм организации ПД, поскольку ответственности по обязательствам общества учредитель или акционер не несет, а *несет* только риск убытков в пределах своего вклада в уставной капитал, т.е. в пределах стоимости акций, принадлежащих ему на правах собственности.

Достоинства акционерных обществ:

- ограниченная ответственность держателей акций;
- длительный жизненный цикл фирмы;
- легкость передачи права собственности;
- легкость расширения;
- возможность привлечения значительных капиталов;
- применимость для больших и малых фирм.

Публичное акционерное общество (ПАО) — акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке без согласия других акционеров. Общество может проводить открытую подписку на эмитируемые акции. Минимальный уставной капитал — 100 000 р. ПАО обязано публиковать свою финансовую отчетность в открытой печати.

ТОВАРИЩЕСТВА

С точки зрения правовых последствий, *товарищества* относятся к числу нежелательных организационно-правовых форм, поскольку не предполагают ограничение ответственности. Товарищи несут ответственность всем своим имуществом. Ответственность носит субсидиарный характер.

Товарищества делятся на полные и коммандитные.

Полные товарищества — предполагают объединение нескольких физических или юридических лиц для осуществления совместной товарищеской деятельности на основе договора между ними. Его члены — полные товарищи, сохраняют полную самостоятельность, но несут солидарную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом.

Товарищества на вере (коммандитные товарищества) — это объединение нескольких физических или юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности на основе договора. Складочный капитал товарищества формируется на основе вкладов и долей, вносимых его участниками. Участники, которые вносят свои доли, именуются полными товарищами, а участники, которые вносят вклады — вкладчиками. Товарищество на вере объединяет полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи от имени товарищества осуществляют предпринимательскую деятельность и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Вкладчики не принимают участия в предпринимательской деятельности и несут риск от убытков в пределах внесенных ими вкладов.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ

Производственный кооператив (артель) — коммерческая организация со статусом юридического лица, представляющая собой добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности посредством объединения собственности и усилий. Собственность кооператива складывается из паев, а его деятельность строится на личном участии его членов в производственно-хозяйственной деятельности, хотя иногда в кооперативах допускается участие и юридических лиц.

Выделяются следующие виды кооперативов:

- производственный (производство товаров);
- перерабатывающий (переработка сырья);

– кооперативы по выполнению различного рода работ, в том числе добыча полезных ископаемых и т.д.;

– строительно-ремонтные кооперативы:

– сервисные кооперативы.

Прибыль, получаемая кооперативом, распространяется между членами в соответствии с трудовым участием.

Кооператив имеет самостоятельный баланс, создается для производства и сбыта продукции, оказания услуг и других видов услуг.

УНИТАРНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Унитарным называется такое предприятие, которое не имеет в своей собственности обособленного имущества, а может распоряжаться им только на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. В форме унитарных предприятий могут действовать предприятия, находящиеся в государственной или муниципальной формах собственности.

Унитарные предприятия, основанные на правах хозяйственного ведения и оперативного управления, имеют отличительные особенности.

Унитарные предприятия (федеральные казенные заводы) создаются, реорганизуются и ликвидируются по решению правительства Российской Федерации и могут находиться только в государственной федеральной собственности. Предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, организуются и ликвидируются по решению органов государственного и муниципального управления и могут находиться в государственной и муниципальной формах собственности.

Предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, могут создавать дочерние предприятия, а основанные на праве оперативного управления нет.

Собственник имущества предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, не несет ответственности за результаты его деятельности, а правительство Российской Федерации несет полную ответственность за деятельность федеральных казенных предприятий.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предприятия.

2. Какие организационно-правовые формы ведения бизнеса предполагают ограниченную ответственность?
3. Какие организационно-правовые формы ведения бизнеса предполагают неограниченную ответственность?
4. В чем достоинства и недостатки индивидуального предпринимательства?
5. В чем достоинства и недостатки общества с ограниченной ответственностью?
6. В чем достоинства и недостатки акционерного общества?
7. В чем достоинства и недостатки товарищества?
8. Каковы особенности унитарных предприятий?
9. Какова специфика деятельности производственных кооперативов?

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание

**ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ
ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ**

**ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ
ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

**УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

СЕРТИФИКАЦИЯ

ГЛАВА 1.3. ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ



ЦЕЛЬ

**ПОКАЗАТЬ ПРОЦЕДУРУ
РЕГИСТРАЦИИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
УПРОЩЕННОЙ СИСТЕМЫ
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, ПРИМЕНЕНИЕ
ПРОЦЕДУР ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ И
СЕРТИФИКАЦИИ**

ГЛАВА 1.3. ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ

ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Общество с ограниченной ответственностью, или ООО, — это организационно-правовая форма для ведения бизнеса. В ООО есть участники — один или несколько человек. Они вносят уставный капитал, назначают директора и вместе принимают основные решения. Участники общества — это собственники бизнеса, они могут получать дивиденды, т.е. часть прибыли. При этом участники не обязаны быть сотрудниками компании, а ответственность по обязательствам фирмы они несут в пределах своих вкладов в уставный капитал.

ООО является юридическим лицом, и чтобы оно законно работало, нужно оформить регистрацию в налоговой. Если в едином реестре нет записи о регистрации юридического лица, такой фирмы официально нет.

Выбор названия для фирмы. При регистрации ООО нужно указывать полное название. Еще бывают сокращенные, на иностранном языке или языке народов РФ. Но это на усмотрение участников общества, главное — выбрать и указать полное название. В полном названии компании могут быть только русские буквы. Даже если употребляется какое-то иностранное слово, его нужно писать по-русски. Одновременно можно указать название на иностранном языке и использовать его для документов с зарубежными партнерами. Но все эти названия должны быть официально зарегистрированы.

Оформление юридического адреса. Юридический адрес — это тот адрес, по которому ведомства будут связываться с компанией: присылать запросы, письма, требования и уведомления. Еще туда может прийти проверка, даже внезапная и внеплановая. Налоговая инспекция имеет право проверять, работает ли компания по указанному адресу на самом деле. Если фирмы по адресу не обнаружат, ее могут исключить из госреестра.

Юридический адрес нужно подтвердить документами: например, договором аренды или документом о праве собственности на помещение.

Если у компании нет офиса, в качестве адреса можно указать место прописки учредителя или директора. Тогда все письма будут приходить ему домой.

Выбор кодов видов деятельности. Эти коды выбирают из специального справочника ОКВЭД. У каждого вида деятельности там есть название и цифровой код. Можно выбрать несколько кодов, но важно правильно указать основной. По нему будут считать ставки взносов и проверять систему налогообложения.

В любое время набор кодов можно поменять. В справочнике есть коды с двумя и тремя знаками, но они не подойдут. При регистрации нужно указать код, в котором минимум четыре знака, то есть вид деятельности нужно выбирать более конкретно.

Неправильно:

63 Деятельность в области информационных технологий.

63.1 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-коммуникационной сети Интернет.

Правильно:

63.11 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этой деятельностью.

В описании ОКВЭД указано, что включает такой вид деятельности, а что не включает. При выборе кода нужно прочитать все описание. Если нужно, указать более детальный код или несколько. Например, 63.11.1, 63.11.9.

Теоретически одна компания может заниматься даже не связанными между собой видами деятельности: ремонтом компьютеров, торговлей стройматериалами, юридическими услугами и разведением рыб. Законом это не запрещено, но вся деятельность должна быть в рамках закона. Некоторые виды деятельности лицензируются — это тоже нужно учитывать при выборе кодов.

Разработка учредительных документов. Для регистрации ООО нужны такие документы:

— решение о создании юридического лица, если один участник;

- договор об учреждении и протокол общего собрания, если участников несколько;
- устав ООО.

Выбор системы налогообложения. Это нужно сделать до регистрации или как можно быстрее после оформления ООО. Дело в том, что по умолчанию все компании применяют общую систему налогообложения: то есть платят НДС, налог на прибыль и другие налоги. Но можно выбрать спецрежим, например УСН.

Уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения лучше подготовить сразу. Некоторые налоговые органы принимают уведомления при оформлении ООО. Иногда нужно сначала зарегистрировать фирму, а потом подать уведомление — уже в другую налоговую инспекцию. Но это нужно сделать сразу после регистрации. Перейти на УСН в середине года нельзя: придется ждать следующего года и платить налоги на общей системе.

Особенности заполнения заявления на регистрацию ООО. Чтобы открыть ООО, нужно подать в налоговую заявление по форме Р11001.

Налоговую нужно выбирать по месту нахождения юридического лица. Это должна быть не просто налоговая инспекция, куда сдают декларации, а именно регистрирующий орган.

Заявление должен подписать каждый учредитель. Это можно сделать в налоговой, но придется прийти всем лично. Еще можно подписать заявление у нотариуса, тогда в налоговую приходить всем вместе не нужно.

Заявление на регистрацию ООО можно подать на портале Госуслуг. Для этого нужна квалифицированная электронная подпись и специальная программа, которую можно скачать на сайте ФНС. Заявителем может быть директор компании или кто-то из учредителей. Но он обязательно должен быть указан как заявитель в заявлении на регистрацию.

Способы подачи документов на регистрацию:

- через портал Госуслуг;
- на сайте nalog.ru;
- у нотариуса;
- лично в налоговой, которая занимается регистрацией;
- в МФЦ;

– по почте.

При подаче документов в электронном формате, а также через МФЦ или нотариуса, госпошину платить не нужно (подп. 32 п. 3 ст. 333.35 НК РФ).

Если подаете документы лично в налоговую, госпошлина — 4 000 р. Оплатить можно на сайте ФНС, в банке или через банкомат. Квитанцию об оплате предъявлять необязательно, но желательно.

Получение документов. При оформлении ООО нужно указать в заявлении электронный адрес. Документы о регистрации придут именно туда. Чтобы получить документы на бумаге, нужно написать отдельное заявление: по умолчанию их теперь не предоставляют.

На регистрацию ООО отводится три рабочих дня.

Регистрация ООО подтверждается такими документами (их пришлют на электронную почту):

- лист записи в ЕГРЮЛ по форме № Р50007;
- учредительный документ с отметкой регистрирующего органа;
- документ о постановке на учет в налоговом органе.

Если в регистрации откажут, об этом тоже пришлют документ.

Открытие расчетного счета и уставный капитал. После регистрации ООО нужно открыть расчетный счет и в течение четырех месяцев внести уставный капитал. Минимальный уставный капитал — 10 000 р. Эту сумму нужно внести деньгами. Если уставный капитал больше минимального, разницу можно внести имуществом — например, оргтехникой. Однако предпочтительно вносить всю сумму уставного капитала деньгами.

Переход на спецрежим. Обязательно проверьте, подавали ли вы заявление о переходе на спецрежим. Заявление о применении УСН подают одновременно с документами на регистрацию или в течение 30 календарных дней.

Лицензии и кассы. После регистрации ООО нужно проверить, требуется ли компании касса. Ее можно зарегистрировать через сайт ФНС. Если вид деятельности лицензируется, нужно получить лицензию. Если вид деятельности требует уведомления контролирующих органов, нужно сделать это до начала работы.

Учет и отчетность. ООО — это юридическое лицо, которое обязано вести бухгалтерский и налоговый учет, вовремя сдавать отчетность и декларации, даже если дохода и выручки вообще нет. Необходимо соблюдать кассовую дисциплину и правила расчетов. Нужно соблюдать трудовое законодательство, нормы разных законов, правильно оформлять документы. За нарушение сроков, правил и требований можно получить штраф или даже приостановку деятельности.

ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Чтобы законно заниматься бизнесом, его нужно зарегистрировать. Проще всего зарегистрироваться в качестве ИП. Такой вариант подойдет, если вы что-то делаете лично или с наемными работниками, но без партнеров. У ИП понятнее учет, меньше отчетности, можно сэкономить на налогах и при необходимости быстрее все закрыть.

Рассмотрим процедуру открытия индивидуального предприятия без образования юридического лица.

Выбор видов деятельности. Предприниматель может заниматься любой деятельностью, которая разрешена по закону. Но есть виды деятельности, которыми могут заниматься только компании. Например, это продажа алкоголя в розницу.

ИП может выбрать несколько видов деятельности, а заниматься чем-то одним. Потом можно подключить другие направления, а можно добавить вид деятельности, который раньше вообще не выбирали. Но важно выбрать то направление, которое будет для ИП основным. Это может повлиять на налоги, разрешения и лицензии.

Вид деятельности выбирают из справочника ОКВЭД. Это специальный классификатор с названиями и кодами. Код указывают в документах на регистрацию.

Выбор системы налогообложения. От этого зависит, сколько налогов будет платить ИП, какую отчетность придется сдавать и можно ли заниматься определенным видом деятельности.

Есть система налогообложения, которая применяется по умолчанию, если ИП не выбрал спецрежим. Эту систему сокращенно называют ОСНО — общая система налогообложения. Тогда ИП должен платить налог на доходы и НДС, почти как фирма. На этой системе сложнее учет и больше поводов для проверок.

Кроме ОСНО есть спецрежимы. Это системы налогообложения, на которых платят один налог или используют льготную ставку. Иногда вообще не придется сдавать отчеты, а сумма налогов может не зависеть от фактического дохода.

Вот из каких спецрежимов можно выбирать:

– УСН (упрощенная система налогообложения). Можно платить налог с дохода или с разницы между доходами и расходами. Нужно заранее посчитать, что выгоднее для конкретного вида деятельности. В середине года сменить объект налогообложения не получится. Есть ограничения по обороту, количеству сотрудников и видам деятельности. Декларация — раз в год;

– ПСН (патентная система налогообложения). Она тоже есть не во всех регионах и не для всех видов деятельности. Суть системы состоит в покупке патента на конкретный вид деятельности на несколько месяцев или год. Тогда налог тоже не зависит от фактического дохода. Например, ИП покупает патент для химчистки или парикмахерской и платит за него фиксированную сумму двумя платежами. Даже если на самом деле доход будет больше, доплачивать не придется. Ответности нет вообще, но право на патент легко потерять, если просрочить очередную оплату. На сайте ФНС есть калькулятор, который поможет заранее рассчитать стоимость патента;

– ЕСХН (единый сельскохозяйственный налог). Это спецрежим для определенных отраслей — например, агрофирм. Заменяет налог на прибыль, имущество и НДС. Налог платят два раза в год, а декларацию сдают по итогам года.

При выборе системы налогообложения нужно следить за сроком подачи уведомления. Если не успеть, придется применять не тот режим, который выгодно, а тот, который положен на общих основаниях.

Подача заявления на регистрацию. Чтобы стать ИП, нужно сообщить о своем намерении налоговой инспекции. Это делают с помощью заявления по установленной форме. Понадобится минимум документов и платежей. Собрать документы можно самостоятельно.

В налоговую инспекцию необходимо подать:

- заявление о регистрации в качестве ИП по форме Р 21001;
- копию паспорта.

Порядок регистрации в качестве ИП. Весь пакет документов для оформления ИП можно подать через портал Госуслуг. Понадобится подтвержденная учетная запись и усиленная квалифицированная электронная подпись. При подаче документов в электронном формате, а также через МФЦ или нотариуса, госпошину платить не нужно (подп. 32 п. 3 ст. 333.35 НК РФ).

Если подаете документы лично в налоговую, госпошлина — 800 р. Оплатить можно на сайте ФНС, в банке или через банкомат. Квитанцию об оплате предъявлять необязательно, но она желательна.

Получение подтверждения регистрации. Через три рабочих дня можно забрать документы. Это будет выписка из единого реестра — ЕГРИП. Свидетельство о регистрации сейчас не выдают. Отказать в регистрации могут только по какому-то из оснований, указанных в законе. Например, если неправильно заполнены документы. Иногда достаточно исправить ошибку и подать их заново.

После официальной регистрации можно на законных основаниях вести предпринимательскую деятельность: заключать договоры, открывать расчетные счета, нанимать сотрудников.

Для некоторых видов деятельности одной регистрации недостаточно. Например, в некоторых случаях нужно подать уведомление о начале определенных видов деятельности: розницы, общепита, ветеринарных, гостиничных, косметологических и других услуг. Уведомление подают в тот орган, который контролирует такую деятельность. За просрочку могут оштрафовать.

Есть виды деятельности, которыми нельзя заниматься без лицензии. Тогда нужно пройти эту процедуру, иначе бизнес может оказаться незаконным: за это тоже предусмотрены серьезные штрафы.

Взаимоотношения с фондами. При регистрации ИП не нужно самостоятельно вставать на учет в Пенсионном фонде и Фонде обязательного медицинского страхования — это происходит автоматически. Предприниматель платит ежегодные взносы за себя, но никакие документы в фонды за себя не оформляет и не сдает.

Но если предприниматель хочет сам получать больничные и декретные пособия, можно добровольно заключить договор с Фондом социального страхования. Взносы туда платят отдельно. Если договора и взносов нет, тогда и пособий по временной нетрудоспособности не будет.

УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Особенности упрощенной системы налогообложения (УСН):

- невысокая налоговая ставка — 6 % от доходов или 15 % разницы между доходами и расходами;
- простая отчетность — одна декларация по итогам года;
- налоговые платежи начисляются только при наличии доходов;
- в рамках УСН при объекте налогообложения *доходы* есть возможность вдвое уменьшать рассчитанный налоговый платеж за счет страховых взносов, уплаченных за работников или ИП за себя.

Чтобы работать в рамках этого льготного налогового режима, плательщику УСН надо соблюдать целый ряд ограничений, указанных в статье 346.12 НК РФ.

Лимиты упрощенной системы налогообложения для начинающих. Самый главный лимит по УСН относится к максимально допустимому годовому доходу.

В 2021 г. предельный размер доходов составляет 150 млн р.

Еще один лимит на УСН касается количества работников — не более 100 человек.

В принципе, два главных условия применения упрощенки выполняет большинство начинающих предпринимателей, поэтому этот режим так популярен у малого бизнеса.

Лимиты для перехода на УСН действующего бизнеса. Если же организация уже действующая, то перед тем, как перейти на упрощенную

систему налогообложения с нового года, ей надо соблюсти следующие лимиты:

- доход, полученный за девять месяцев текущего года, — не более 112,5 млн р.;
- остаточная стоимость основных средств по данным бухгалтерского учета — не более 150 млн р.;
- доля участия в организации других юридических лиц — не более 25 %;
- отсутствие филиалов.

Организации и ИП, перешедшие на упрощенную систему с других режимов, должны в дальнейшем также соблюдать лимит получаемых за год доходов (150 млн р.) и не допускать превышения численности работников в 100 человек.

Как перейти на УСН. Переход на УСН в 2021 г., как и раньше, носит уведомительный характер.

Сроки перехода на упрощенную систему налогообложения зависят от того, относится ли налогоплательщик к только что созданным субъектам бизнеса или нет.

1. Для вновь зарегистрированных организаций и индивидуальных предпринимателей — в течение 30 дней после государственной регистрации в любое время года. При этом датой перехода на упрощенку признается дата госрегистрации, а не реальной подачи заявления. Например, если ООО создано 10 ноября, а уведомление подано 30 ноября, то организация признается упрощенцем с 10 ноября, а не с 30 ноября.

2. Для уже работающих компаний и индивидуальных предпринимателей — с начала нового года, при условии, что уведомление подано не позднее 31 декабря текущего года.

3. Подают уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения в двух экземплярах в налоговую инспекцию по месту учета ООО или ИП. В принципе, второго экземпляра с отметкой ИФНС о принятии достаточно для того, чтобы заявитель был признан плательщиком УСН.

Однако для большей уверенности, а также для работы с контрагентами можно запросить подтверждение, что вы действительно подавали уведомление о переходе на льготный упрощенный режим. Для этого направьте

в инспекцию письменный запрос в свободной форме. В ответ вам должны выслать Информационное письмо по форме № 26.2-7.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Лицензирование является административным механизмом регулирования экономики, с помощью которого государство регламентирует доступ бизнеса к конкретным направлениям деятельности.

Лицензирование предшествует предпринимательской деятельности, т.е. лицензируется сама деятельность до ее начала.

Согласно ГК РФ, отдельные виды деятельности, перечень которых определяется Федеральным законодательством, могут осуществляться юридическим лицом или физическим лицом только на основании специального разрешения — лицензии, выдаваемого уполномоченными органами власти.

Лицензия является официальным документом, разрешающим осуществление указанной в ней деятельности в течение указанного в ней срока и определяющей условия ее осуществления.

Лицензирование регламентируется федеральным законом «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 г. № 99 ФЗ, в который регулярно вносятся изменения.

Лицензирование осуществляется Правительством РФ и, соответственно, Правительство создает Федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие лицензирование отдельных видов деятельности. Правительство устанавливает виды деятельности, лицензирование которых осуществляется органами исполнительной власти субъектов РФ.

Данным законом увеличен минимальный срок действия лицензии с трех до пяти лет. По заявлению лицензиата срок действия лицензии может быть продлен. На некоторые виды деятельности лицензии могут быть бессрочными. Согласно данному закону, можно лишить лицензии в следующих случаях:

- если обнаруживаются недостоверные или искаженные данные в документах для выдачи лицензии.
- если обнаруживаются обстоятельства незаконного получения лицензии.

СЕРТИФИКАЦИЯ

Сертификация продукции — процедура тестирования, проверки, испытания продукции или услуг, производимых предпринимателями, на соответствие требованиям, установленным стандартами, техническими условиями или другими нормативными актами по качеству, техническим параметрам, безопасности и т.д. в зависимости от вида продукции.

Сертификация производится независимыми от производителей и потребителей организациями и подтверждается выдаваемыми ими удостоверениями в письменной форме.

Изготовители, продавцы и исполнители услуг, подлежащих обязательной сертификации, и реализуемых на территории РФ, обязаны:

- реализовывать продукцию только при наличии сертификата, выданного уполномоченным органом;
- обеспечивать соответствие реализуемой продукции требованиям нормативных документов;
- указывать в сопроводительной технической документации сведения о сертификате или декларации о соответствии и нормативные документы, которым должна соответствовать продукция;
- извещать орган по сертификации об изменениях, внесенных в техническую документацию или техпроцесс производства сертифицированной продукции;
- обеспечивать беспрепятственное выполнение своих полномочий органам контроля за сертифицированной продукцией.

Добровольная сертификация проводится по инициативе заявителей в целях подтверждения соответствия продукции требованиям стандартов, технических условий, рецептур и других документов, определяемых заявителем.

Обязательная сертификация товаров, работ и услуг регламентируется специальными правилами и нормативными документами Системы ГОСТ Р. Нормативной базой являются государственные стандарты, санитарные нормы и правила, строительные нормы и правила, технические условия и другие нормативные акты.

Сертификация производится в следующей последовательности:

- подача заявки на сертификацию;
- рассмотрение и принятие решения по заявке;

- проведение необходимых проверок (анализ документации, испытания, проверка производства и т.п.)
- анализ полученных результатов и принятие решения о выдаче сертификата соответствия;
- выдача сертификата и лицензии (разрешения) на применение знака соответствия;
- инспекционный контроль за сертифицированным объектом в соответствии со схемой сертификации.

Заявителем на сертификацию может быть отечественная или зарубежная организация, индивидуальный предприниматель. Орган по сертификации рассматривает заявку и не позднее 15 дней после ее получения направляет заявителю решение по заявке.

Схемы сертификации для определенной продукции (работы, услуг) конкретизируются в правилах сертификации однородной продукции с учетом специфики ее производства и применения. Схемы сертификации с использованием декларации о соответствии при добровольной сертификации не применяются. Сертификат соответствия на продукцию (работы, услуги), подлежащую обязательной сертификации, является документом, необходимым при реализации работы, услуги.

Сертификат на продукцию, которая требует дополнительных проверок другими федеральными органами, может быть выдан только при наличии необходимых для данной продукции документов федеральных органов исполнительной власти (гигиеническое заключение, ветеринарное свидетельство, сертификат пожарной безопасности и т.д.). В сертификате соответствия должны быть ссылки на указанные документы. Инспекционный контроль за сертифицированной продукцией осуществляют органы, проводившие сертификацию, а также органы надзора. Расходы по проведению обязательной сертификации оплачивает заявитель.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Какова процедура регистрации юридических лиц?
2. Какова процедура регистрации физических лиц?
3. Какие преимущества упрощенной системы налогообложения?
4. Охарактеризуйте особенности упрощенной системы налогообложения.

5. Какова процедура перехода на упрощенную систему налогообложения?
6. Лицензирование деятельности: необходимость и особенности проведения.
7. Сертификация продукции: необходимость и особенности проведения.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание

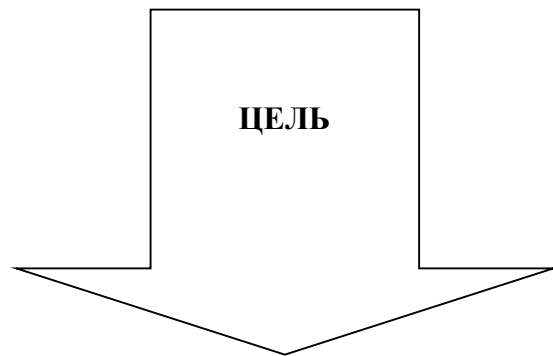
**ПОНЯТИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО
ДОГОВОРА**

**ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ
ДОГОВОРА**

**ПОДХОДЫ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ И
ПОДПИСАНИЮ ДОГОВОРА**

**ОСОБЕННОСТИ
РАСТОРЖЕНИЯ ДОГОВОРА**

ГЛАВА 1.4. ОСОБЕННОСТИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ



**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ
УЧРЕДИТЕЛЬНЫХ И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
ДОГОВОРОВ, ПОДХОДЫ К ИХ
ЗАКЛЮЧЕНИЮ И РАСТОРЖЕНИЮ**

ГЛАВА 1.4. ОСОБЕННОСТИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ

ПОНЯТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ДОГОВОРА

Договор (контракт, соглашение) — форма закрепления, чаще всего письменная, партнерских связей. В договоре фиксируется предмет договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренности. Письменная форма договора — основа рассмотрения возникающих претензий. В предпринимательстве различают два типа договоров:

- учредительный;
- предпринимательский (хозяйственный).

Учредительный договор — письменный документ, свидетельствующий волеизъявлении физических и юридических лиц по образованию новой организации — правовой структуры для реализации конкретной предпринимательской идеи. Разновидность договора является устав, в котором определяется название, месторасположение, предмет деятельности фирмы, а также содержатся сведения о размере уставного капитала, номинальной стоимости акций для АО, доли партнеров, а также вопросы, касающиеся распределения прибыли. Устав обязательно содержит информацию об органах управления (общее собрание, правление, генеральный директор).

Необходимо помнить, что ряд фирм при заключении договоров ограничивают полномочия генерального директора. С этой целью в уставе указывается, что генеральный директор вправе единолично заключать договора по совершению сделок на сумму, не превышающую 1 млн р. или др. Для подписания сделки на большую сумму генеральный директор должен получить письменное соглашение не менее, чем двух участников общества. Сделка, совершаемая с превышением полномочий, признается недействительной.

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

Выделяют следующие виды хозяйственных договоров: договор купли-продажи, договор имущественного найма, договор аренды, договор лизинга, договор комиссии, агентский договор и др.

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ДОГОВОРА

Договор — компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из сторон для получения эффекта, который лежит в основе сделки. Поскольку договор — это компромисс сторон, форма его заключения может носить производственный характер, хотя чаще всего используются типовые формы договоров. Существуют определенные требования разработке договоров. Структура договора: преамбула, основная и заключительная части.

Преамбула — своеобразное введение в договор, которое содержит название договора, место и время его заключения (иногда в заключительной части); фиксирование факта заключения договора в соответствие с теми условиями, которые указываются в тексте договора; наименовании сторон, при этом продавец (передающая сторона) называется первой, а покупатель — второй.

В качестве договаривающихся сторон могут выступать физические и юридические лица, при этом важно подтвердить дееспособность сторон.

Основная часть договора подразделяется на специфические и общие условия. К специфическим относятся те условия, которые характерны для данной сделки, но к другим сделкам будут вряд ли применены. К ним относят: предмет договора и количество товара, качество товара, цена, а также скидки и надбавки к ней, условия поставки, срок платежа, маркировка и упаковка, вопросы перехода права собственности на товар, ответственность на товар, запретительная оговорка.

К общим условиям договора относятся положения, которые включаются во все договоры независимо от их содержания. Общие условия: арбитражная оговорка, форс-мажор.

Заключительная часть договора содержит юридические адреса сторон. Все положения, которые являются неотъемлемыми частями договора, подписи сторон, указание места и даты заключения договора, если это не указано в преамбуле.

При разработке договоров предприниматель старается сформулировать условия договора в наиболее выгодной для себя, но и применимой для партнера форме.

Особенности разработки специфических условий:

1. Предмет договора. Формулирование этого условия зависит от вида сделки. Здесь необходима ясность, четкость и невозможность неоднозначной трактовки. При осуществлении сделки купли-продажи предметом договора является обязанность продавца поставить определенное количество данного товара на условиях, содержащихся в тексте договора. Покупатель обязуется принять и оплатить то количество товара, которое указано в договоре, на условиях, содержащихся в договоре. При заключении договора следует обратить внимание на единицу измерения товара (вес брутто или нетто). При заключении договоров по купле-продаже товара большой массы, количество товара в контракте дополняется оговоркой «около», т.е. допускается отклонение веса, указанного в договоре в ту или иную сторону.

Масса отгруженных товаров либо определяется в месте погрузки по отгружаемой массе, либо в месте выгрузки по выгружаемой массе (оговаривается в договоре).

При перевозке железнодорожным или автомобильным транспортом продавец обязан известить покупателя не позднее, чем 5-дневный срок с момента отгрузки. В извещении указывается дата отгрузки, наименование, количество товара, номер железнодорожной или автотранспортной накладной. При водных перевозках продавец обязан известить покупателя об отплытии судна не позднее, чем в течении двух часов, если время перевозки — 42 часа; и не позднее — 24 часов, если время перевозки более 72 часов.

2. Качество товара. В договоре определяется метод закрепления качественных характеристик товара. Товар должен иметь определенную товарную марку, качественные характеристики товара должны быть стандартными:

- качество должно совпадать со стандартами страны-продавца;
- качество должно соответствовать международным стандартам;
- качественные характеристики товара должны соответствовать образцу;
- качественные характеристики товара должны соответствовать прилагаемой к договору спецификации, где оговариваются основные требования к товару;
- товар должен быть хорошего, среднего качества;
- товар поставляется на условиях тель-кель, т.е. качественные характеристики товара могут быть любыми.

3. Цена. В договоре определяется метод закрепления цены:

А) Метод твердой цены (цена не подлежит изменению).

Б) Метод базисной цены (стороны согласовывают цену на товар, которая может быть в последствие скорректирована). Методы коррекции цен:

– бонификация (надбавка к цене за улучшение качества);

– рефакция (скидка с цены за пониженное качество).

В) Метод скользящей цены (в договоре указывается базисный уровень цены и пределы ее изменения).

В договоре могут предусматриваться скидки к цене, выделяют следующие виды скидок:

– скидка на платеж наличными;

– скидка на количество;

– бонусная (предоставляется постоянным клиентам).

Скидки делятся на простые (скидка одного вида), сложные (совокупность нескольких простых скидок).

В договоре оговаривается форма платежа, при этом возможны варианты:

– приобретение товара на основе предоплаты;

– платеж за товар по факту получения;

– приобретение товара на условиях отсрочки платежа.

Срок поставки:

– товар поставляется немедленно (от одного дня до двух недель);

– срок поставки не позднее указанной даты;

– указывается либо месяц, либо квартал года;

– указывается точная календарная дата поставки;

– могут применяться специфические формулировки (по снятии урожая, по навигации).

В договоре важно определить момент перехода права собственности на товар:

– в момент отгрузки;

– в момент получения.

4. *Упаковка и маркировка.* Упаковка с одной стороны выполняет рекламную функцию, а с другой — защищает товар при транспортировке. Упаковка делится на внутреннюю и внешнюю.

При разработке данного положения необходимо учитывать, что товар и упаковка должны соответствовать габаритам транспортного средства.

Продавец несет ответственность перед покупателем за порчу товара вследствие некачественной или ненадлежащей упаковки.

Маркировка обычно наносится на упаковку и включает согласованные сторонами сведения (наименование производителя, покупателя, номер заказа или договора, номер упаковочной единицы, где в числителе — общее число мест в партии, в знаменателе — порядковый номер упаковочного места, указывается место назначения, габаритные размеры или вес, условные обозначения).

Обычно оговариваются штрафные санкции, которые накладываются на сторону, не исполнившую или исполнившую в ненадлежащем виде свои обязательства по договору. Штрафы обычно устанавливаются в процентах к стоимости договора (обычно 5–8 %).

Форс-мажор — обстоятельства непреодолимой силы. В договоре указывается, что стороны не несут ответственности за последствия форс-мажорных обстоятельств.

Арбитраж — порядок рассмотрения споров. В договоре указывается наименование организации, которая будет рассматривать споры, связанные с выполнением договора.

Прочие условия (договоренности сторон о запрещении перепродажи товаров и прочие условия).

ПОДХОДЫ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ И ПОДПИСАНИЮ ДОГОВОРА

При заключении договора необходимо учитывать и создавать психологическое сопровождение ведения переговоров. Под психологическим сопровождением понимается готовность идти на определенные уступки в ходе переговоров или наоборот твердо стоять на своих позициях. При этом исходят из степени важности заключения договора для предпринимателя.

1-й вариант. До заключения договора обычно идут переговоры в устной форме, затем договор оформляется в письменном виде.

2-й вариант. Ведение переговоров в письменной форме. В этом случае одна из сторон, т.е. инициатор заключения договора, готовит письменное предложение второй стороне в форме проекта договора. Это предложение называется офертой.

При заключении подобного договора первая сторона готовит проект договора и подписывает его. Договор становится офертой, а предприниматель оферентом. Договор направляется партнеру и ожидается его реакция.

Партнер может либо подписать договор, либо внести коррективы и составить протокол разногласий, либо отклонить договор. Если партнер подписал договор и выслал его обратно, то договор считается заключенным.

Выделяют следующие виды оферт:

1. Твердая.
2. Свободная.

Твердая направляется только в один адрес и становится договором в случае, если она:

- подписана второй стороной;
- выслана обратно;
- получена оферентом.

Оферта имеет определенный срок действия — 30 дней.

Свободная оферта предполагает, что проект договора на одну и ту же партию товара направляется на несколько адресов, соответственно в оферте указывается, что она является свободной и покупатель, даже подписав ее, не получает гарантии, что покупатель получит товар. В этом случае оферта становится договором при соблюдении трех выше указанных условий плюс четвертое условие — оферент, получив подписанный договор, направляет покупателю подтверждение, что он рассматривает оферту в качестве договора.

При подписании договора необходимо проверить, вправе ли партнер заниматься данным видом деятельности. Лица, заключающие договора (кроме генерального директора), обязаны иметь оформленную доверенность на осуществление данного вида деятельности. Доверенность может быть простой и нотариальной. Простая завершается подписью директора и печатью организации. Нотариальная составляется у нотариуса, в ней обычно указывается срок ее действия. Если срок не указан, она действует в течение трех лет, должна стоять дата выдачи.

При подписании договора подписи должны быть сделаны разборчиво, с целью безопасности договор подписывается на каждой странице, никогда нельзя подписывать чистых бланков. После подписания договора оригинал лучше хранить в сейфе, а работать с его копией. В договорах не допускаются размытые фразы и разночтения.

ОСОБЕННОСТИ РАСТОРЖЕНИЯ ДОГОВОРА

Договор может быть расторгнут либо по взаимному соглашению сторон, либо по закону. Во втором случае договор расторгается арбитражным судом при наличии четырех условий:

1. В момент заключения договора стороны исходили из того, что такого обстоятельства не произойдет.

2. Изменение обстоятельств вызвано причинами, которые заинтересованная сторона не могла преодолеть после их возникновения при той степени осмотрительности, которая требовалась по характеру договора.

3. Исполнение договора без изменений нарушило бы соответствующие договору соотношения имущественных интересов сторон и повлекло бы для заинтересованной стороны такой ущерб, на который она не рассчитывала при заключении сделки.

4. Из обычаев делового оборота и существа договоров не вытекает, что риск изменения обстоятельств несет заинтересованная сторона.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Что такое договор?
2. Чем учредительный договор отличается от хозяйственного договора?
3. Какова структура договора?
4. Учредительный договор: назначение, особенности разработки.
5. Хозяйственные договоры: назначение, особенности разработки
6. Что такое оферта?
7. Какие бывают виды оферт?
8. Охарактеризуйте особенности твердой оферты.
9. Охарактеризуйте особенности свободной оферты.
10. Охарактеризуйте подходы к разработке договора.
11. Охарактеризуйте подходы к заключению договора.
12. Особенности расторжения договора.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание

**ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**ПОСРЕДНИЧЕСКОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**ФИНАНСОВОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**СЕРВИСНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

ГЛАВА 1.5. ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ЦЕЛЬ

**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО,
ПОСРЕДНИЧЕСКОГО,
ФИНАНСОВОГО
И СЕРВИСНОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

ГЛАВА 1.5. ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Производственное предпринимательство предполагает осуществление непосредственных производительных функций, т.е. производство товара (продукта) или оказание услуг (например, машиностроительная фирма, туристическая компания, инжиниринговая фирма или конструкторское бюро).

Выделяют два возможных способа действий предпринимателя в отношении потребителя:

Способ 1: Выявление интереса потребителя.

Выявленный интерес потребителя — итог, результат изучения предпринимателем очевидных, но не удовлетворяемых (или не полностью удовлетворяемых) потребностей потребителя, которые можно удовлетворить путем развития предпринимательской активности (например, мало производится конфет или не производятся дешевые конфеты). Такой подход возможен в условиях товарного дефицита и характерен для общества с низким уровнем социально-экономического развития.

Способ 2: Навязывание потребителю интереса предпринимателя.

Навязываемый потребителю интерес предпринимателя — итог, результат предпринимательского решения по выявлению неосознанного интереса потребителя. В основном такая предпринимательская активность связана с решением (готовностью) предпринимателя производить новые товары, не традиционные потребительского рынка.

Кроме того, выделяют традиционное и инновационное предпринимательство.

Предпринимательская деятельность, связанная с непосредственным производством товаров, может носить:

- традиционный характер (*традиционное предпринимательство*);
- инновационный характер (*инновационное предпринимательство*).

Инновация (нововведение) — обновление основного капитала (производственных фондов) или производимой продукции на основе внедрения достижений науки, техники, технологии.

Выделяют основной и вспомогательный вид производительной предпринимательской деятельности. К основным относятся те виды предпринимательской активности, результатом которых является производство товара, готового к потреблению (производственному или индивидуальному).

К вспомогательным относятся виды предпринимательской активности, цель которых сводится к разработке и передаче, непосредственным товаропроизводителям инноваций — способов, методов, приемов, применение которых в процессе производства воздействует на повышение качественных характеристик товара.

ПОСРЕДНИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Посредническое предпринимательство предполагает осуществление посреднических функций, т.е. оказание услуг, связанных с продвижением товара на рынок и его передачей в надлежащем (общественно приемлемом) виде от непосредственного производителя такого товара его потребителю.

Общественное понимание проблемы сводится к тому, что, с одной стороны, приоритетное значение имеет первый тип предпринимательской деятельности, поскольку общественное богатство (как обобщенный итог уровня и качества жизни каждого члена общества) зависит от состояния дел именно в сфере материального производства, научно-технических и сервисных услуг. С другой стороны, такое общественное отношение к этому типу предпринимательства на практике не носит действительно приоритетного характера — общество способствует развитию и второго типа предпринимательской деятельности, т.е. посредничества. Почему? Прежде всего, потому, что уровень и качество жизни, удобство и комфорт каждого члена общества в немалой степени зависят от уровня развития в обществе посреднической сферы (удобная для покупателя организация торговли, рекламы, доставка товаров на дом, заказ товара по почте, телефону и т.д.); то же самое относится и к потребителям товара производственного назначения.

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

Функциональное назначение посредника. Посредничество, с точки зрения производителя, повышает степень эффективности работы последнего. Поскольку дает возможность сосредоточить свою активность только на самом производстве, передавая посреднику функции по продвижению товара к потребителю. Кроме того, включение посредника в отношения между производителем и потребителем существенно сокращает срок оборачиваемости капитала, а значит, повышает прибыльность производства.

Виды посреднической деятельности:

- агентирование;
- оптовое купечество;
- посылторговское посредничество;
- коммивояжерство;
- аукционерство;
- биржевое предпринимательство;
- фьючерсы;
- риелторство.

Агентирование

Предпринимательская деятельность в посредничестве осуществляется всегда в какой-то конкретной форме. Самой распространенной формой является агентирование, т.е. такой тип отношений, в которых агент выступает посредником между производителем и потребителем.

Агент — лицо, действующее от имени и в интересах производителя или потребителя. Лицо, в интересах и от имени которых действует агент, называется *принципалом*. Принципалом может быть как собственник товара, поручающий агенту продать его, так и потребитель товара, поручающий агенту купить этот требуемый товар.

Таким образом, посредничество с участием агента включает в себя уже не двух, а трех субъектов.

Различают несколько типов агентов:

- агенты производителей;
- полномочные агенты по сбыту;
- агенты по закупкам.

Агенты производителей (представители производителей) — представляют интересы двух или нескольких производителей дополняющих друг друга товаров.

Полномочные агенты по сбыту получают право на сбыт всей продукции и представляют собой как бы отдел сбыта, но не входят в структуру фирмы-производителя, а взаимодействуют с ней на договоренных условиях.

Агенты по закупкам чаще всего занимаются подбором нужного товарного ассортимента (например, для мелких розничных торговцев).

Правовой основой осуществления подобных отношений служат *агентские соглашения* (агентский договор), заключаемое между принципалом и агентом. По этому договору агент обязуется от имени принципала продать (или купить) товар на указанных в договоре условиях.

Основой такого договора среди прочих выступают два ключевых условия — цена товара и размер агентского вознаграждения.

Конкретные формы агентирования:

Брокерство. Брокер — посредник при заключении сделок, специализирующихся по определенным видам товаров или услуг, действует по поручению и за счет клиентов, получая от них специальное вознаграждение. Относится к категории профессиональных деловых посредников.

Комиссия. Иногда агент выступает в качестве оптовика-комиссионера, который самостоятельно распоряжается товаром, принимая его на комиссию. Комиссионер действует на основе договора комиссии, заключаемого между комиссионером (агентом) и принципалом, который в таком случае выступает в виде *комитента*.

Комиссионные операции — это разновидность торгово-посреднических операций, совершаемых одной стороной (комиссионером) по поручению другой стороны (комитента) от своего имени, но за счет комитента. Отношение сторон регулируется договором комиссии.

Комиссионер — посредник, физическое или юридическое лицо, совершающее за определенное вознаграждение (комиссионное вознаграждение) в пользу и за счет комитента, но от своего имени.

Комитент — лицо (обычно производитель или собственник товара), дающее поручение другому лицу (комиссионеру) заключить определенную сделку от имени последнего, но за счет комитента.

При осуществлении комиссионной операции сделки купли — продажи совершаются комиссионером за счет комитента, который выплачивает комиссионеру комиссионное вознаграждение.

Делькредере — ручательство комиссионера перед комитентом за исполнение договора, заключенного с третьим лицом. За делькредере комиссионер получает особое вознаграждение. Это обязательство по гарантии от

убытков комитента в случае неплатежеспособность покупателя (третьей стороны отношений).

Индент. В межстрановых отношениях нередко используют тактику разовых комиссионных поручений — индентов. Это разновидность комиссионной операции, когда импортер одной страны дает поручение комиссионеру другой страны на покупку определенной партии какого-либо конкретного товара.

Консигнация. К комиссионным операциям относятся и операции консигнации. Это вид торгово-посреднической операции, когда консигнатор (посредник) продает товар со своего склада на основе договора поручения (реже — консигнационного соглашения).

Консигнатор обычно действует в сфере отношений между консигнантом и розничными торговцами. Деятельность консигнатора, которым обычно является собственник складских помещений и одновременно купец-оптовик, сводится к тому, что он принимает у консигнанта товары на ответственное хранение с целью их последующей реализации (обычно — оптом). Но при этом дает обязательство не продать, а лишь предложить товар потенциальному покупателю при первой появившейся возможности (при упущенной возможности он обычно несет ответственность).

Наибольшее распространение консигнация получила в сфере оптовых поставок розничным торговцам (в этом случае консигнационные склады можно сравнить с российскими оптовыми базами). Крупные комиссионные фирмы обычно наряду с посредническими оказывают и другие виды услуг — принимают на себя ответственность за транспортировку, осуществляют страхование, гарантийное обслуживание и т.д.

Оптовое купечество

Довольно часто посредники выступают в форме оптовиков-купцов (в США, к примеру, на их долю приходится более половины общего оптового оборота).

Оптовики-купцы — независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на все товары, с которыми они имеют дело. Это профессиональный вид предпринимательской деятельности. Предпринимательских доход складывается из разницы между оптовой ценой покупки товара оптовиком-купцом и оптовой ценой продаж.

Дистрибьюторство. Дистрибьютор — посредник, специализирующийся на приобретении товаров у производителей и реализующий их (распределяющий) своим постоянным клиентам. Различают дистрибьюторов

товаров промышленного назначения (их партнерами являются предприниматели, производящие товары, готовые к потреблению) и дистрибьюторов, продающих товары розничным торговцам.

Дилерство. Весьма распространенной формой посреднических операций служит дилерство. К *дилерам* относят посреднические структуры, под которыми могут пониматься как юридические, так и физические лица. Обычно дилер осуществляет перепродажу товаров от своего имени и за свой счет. Дилерская прибыль образуется за счет разницы между ценой приобретения товаров и ценой продажи товаров самим дилером. По особому договору с продавцами дилер может предоставить им информацию о рынке, оказать услуги по рекламе, а также осуществлять после продажное обслуживание реализуемых товаров.

Реже расчеты дилера с принципалом за полученный от него товар осуществляются на основе специальных договоров.

Торговое маклерство. Торговый маклер — это предприниматель-посредник, который сам не участвует в заключении торговой сделки, а только указывает на возможность ее заключения. Обычно его функции сводятся к тому, что он лишь сводит партнеров по сделке. Предпринимательский доход он получает в форме маклерского вознаграждения, размер которого зависит от суммы заключенной сделки. Маклер также занимается посреднической деятельностью при заключении торговых сделок на биржах. Обычно маклер на российских биржах ведет торги.

Джобберство. К посредникам относятся также и *джобберы* — субъекты посреднической сферы, которые обладают запасами готовой продукции, обеспечивают хранение и поставку (транспортировку) товаров. Однако основные принципы их деятельности аналогичны агентским функциям.

Посылторговое посредничество

Посылторговец — предприниматель-посредник, который занимается реализацией товаров путем рассылки каталогов товаров потенциальным покупателям. В этом случае посредник должен предусмотреть наличие у него складского помещения. Кроме того, обычно предусматривается наличие (или возможность использования) какого-либо эффективного вида транспорта.

Торговое представительство **(представительство торговых интересов принципала)**

Торговый представитель как самостоятельный предприниматель также относится к категории посредников. Он одновременно может представлять интересы нескольких принципалов.

Коммивояжерство

Коммивояжер — предприниматель-посредник, который не только продает, но и доставляет товар покупателю (продажа с доставкой). К коммивояжерам обычно относят разъездных представителей торговых фирм, которые предлагают покупателям товары по имеющимся образцам. Коммивояжеры обеспечивают достаточно эффективную рекламу товарам и создают прочные каналы сбыта продукции, а также ее послепродажного обслуживания.

Аукционерство

Аукционерная форма торговли также относится к категории посреднических операций. В осуществлении таких операций участвуют три субъекта взаимоотношений.

Аукционатор — лицо, передающее товар акционисту по договору для его последующей реализации на аукционе в соответствии с условиями договора и правилами аукциона.

Аукционист — лицо, проводящее аукцион.

Аукционеры — участвующие в аукционе потенциальные покупатели.

Аукцион представляет собой публичный торг. Это соревнование покупателей за право приобретения товара, выставяемого на аукционную продажу. Товары, выставяемые на аукцион, имеют *стартовую цену* и обычно предлагаются к продаже *лотами*.

Стартовая цена — начальная цена, назначаема аукционатором и аукционистом в аукционном договоре, с которой начинается торг во время проведения аукциона.

Лот — неделимая партия товара, выставяемая на продажу.

Биржевое предпринимательство

Биржевое предпринимательство по сравнению с другими формами предпринимательской деятельности имеет ряд специфических особенностей, что позволяет выделить его в особый тип и классифицировать как самостоятельное направление деловой практики.

Виды бирж. Биржа представляет собой особую организационную форму оптовой торговли. Обычно для каждой биржи характерна специализация, которая определяется или данным географическим регионом (региональные универсальные биржи), или же избранным профилем ее деятельности. Биржи, специализация которых определяется профилем деятельности, подразделяются на следующие виды:

– товарная биржа — специализируется на оптовой торговле обычно массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие качественные параметры;

– фондовая биржа — центр систематических операций по купле-продаже ценных бумаг;

– валютная биржа — место для осуществления операций по купле-продаже золота и валюты;

– биржа труда — специализируется в учете потребностей в различных видах рабочей силы и имеющихся предложений рабочей силы (купля-продажа рабочей силы с помощью посредника). Правда, биржи труда в классическом понимании все больше уступают место центрам труда (джоб-сентерс), функционирующим обычно под эгидой министерства занятости.

Фьючерсы

Фьючерсный товарный контракт дает владельцу право купить или продать определенное количество данного товара по установленной цене в будущем (дата фиксируется в контракте). Необходимо иметь в виду, что контракт представляет собой только право купить или продать, но не право собственности на товар — предмет контракта. При планировании фьючерсной сделки предприниматель исходит из того, что если (по его собственному заключению) цена в будущем на какой-то товар повысится, то он будет стремиться к покупке контракта, а при обратном ожидании — к продаже такого контракта.

Фьючерсная сделка, таким образом, именуемая еще и как срочная сделка, т.е. сделка на определенный срок, предполагает лишь переход права купли-продажи какого-либо товара, но не право собственности на товар. Другими словами, она не предусматривает обязательства поставить или принять обусловленный в договоре товар. По этой причине фьючерсный договор именуют иногда как бумажный, а фьючерсную сделку как бумажную сделку.

Однако фьючерсные контракты заключаются не в связи с ожиданием получить реальный товар, а в надежде получить разницу в цене на товар, обозначенный в контракте.

Риелторство

К особым формам предпринимательской деятельности относится торговля недвижимостью, или, как ее еще называют, риелторский бизнес. Людей, занимающихся этим видом бизнеса, называют риелторами. Риелторы используют довольно часто посредников — маклеров.

ФИНАНСОВОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Кроме двух основных типов предпринимательской активности, о которых мы вели речь, следует выделить еще один тип, занимающий в структуре предпринимательства особое место. Имеется в виду предпринимательство в финансовой сфере, которое, с одной стороны, относится к категории посреднической деятельности, а с другой — к оказанию услуг, без которых осуществление любой активности становится практически невозможным. Поэтому финансовое предпринимательство выступает как составная и неотъемлемая часть и того и другого типа предпринимательской активности.

Предпринимательство в финансовой сфере может осуществляться банкирами или финансистами за счет учреждения и организации банков, инвестиционных компаний и фондами.

К банкам относятся специализированные финансовые институты (предприятия), объединяющие (сосредоточивающие у себя) финансовые ресурсы — временно свободные денежные средства (вклады), предоставляющие их во временное пользование в виде кредитов (займов, ссуд), посредничающие во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями и отдельными лицами.

Для международных банковских расчетов российские банки используют систему Еврокэш (электронная система международных банковских операций, разработанная банком Еврофинанс). Но лидирующие позиции в международных банковских операциях остаются за широко распространенной системой «СВИФТ», несмотря на то что подключение к этой системе обходится банку достаточно дорого — около 200 тыс. долл. США. Однако высокий уровень защиты информации и возможность прямой связи с банком-корреспондентом заставляет российские банки идти на такие затраты.

Контокоррентный счет (контокоррент) — единый текущий и ссудный счет, открываемый банком своему клиенту. Это счет, по которому проходят как ссуды, предоставляемые банком, так и средства, поступающие в банк от клиента в виде вклада или возврата ссуды.

К инвестиционным компаниям и фондам относятся финансовые учреждения (предприятия), преследующие коммерческие цели (т.е. извлечение прибыли), концентрирующие (привлекающие) как свои, так и чужие капиталы, и инвестирующие их с максимальной эффективностью в функционирующие и новые производства.

Инвестиционные компании и фонды подразделяются на два вида:

1. Предприятия, создаваемые с целью концентрации имеющихся у потенциальных вкладчиков средств, вложения капитала в действующие производства и получения прибыли за счет таких инвестиций (с последующей выплатой вкладчикам дохода из получаемой прибыли).

Искомый эффект таким инвестиционным предприятиям достигается за счет сосредоточения привлекаемых средств, что значительно снижается степень риска. Для этого, однако, необходимо владеть доскональной и объективной информацией о финансовом состоянии компании, в которые планируется вкладывать капитал, и прогнозировать возможные изменения их финансового «здоровья».

2. Предприятия, создаваемые с целью концентрации капиталов для реализации каких-либо проектов, в том числе и на региональном уровне. В таком случае возможна двоякая форма таких предприятий:

– инвестиционный фонд, трансформируемый по мере реализации проекта в акционерное общество;

– региональный инвестиционный фонд как коммерческое предприятие, специализирующееся только на поиске и привлечении капиталов для их последующего вложения в конкретные проекты на территории данного региона.

К инвестиционным предприятиям относятся и инвестиционные банки, специализирующиеся на финансировании долгосрочных инвестиций (в том числе и путем распространения — подписки — акций, выпускаемых каким-либо акционерным обществом, через выпуск всех акций и их последующую реализацию или прием акций на комиссию, т.е. их реализацию с уплатой процента за услуги с цены реализации).

К весьма специфическим сферам деятельности относится аудит. Под аудитом понимают деятельность по проверке и контролю финансового состояния компании. Фирмы, специализирующиеся на аудите, называются аудиторскими, или фирмами-аудиторами. Должностных лиц таких фирм, которые осуществляют проверочные и контрольные функции, также называют аудиторами.

Еще одной формой предпринимательства в финансовой сфере является трастовая предпринимательская деятельность.

Трастовая предпринимательская деятельность представляет собой посредничество, связанное с доверительным управлением чужой собственностью. Трастовая структура обслуживает клиентов, которые являются собственниками капитала или каких-то объектов собственности, но сами собственники не могут или не хотят эффективно управлять этой собственностью. Трастовая компания принимает на себя по договоренности с клиентами функцию управления такой собственностью в течение определенного периода, фиксируя при этом твердый гарантированный доход в пользу собственника. Сама трастовая компания использует собственность с более высоким доходом, чем тот, который гарантирован собственнику по договору. Разница — составляет прибыль трастовой компании.

Еще одной формой предпринимательства в финансовой сфере является *санационный бизнес*, который предполагает покупку проблемных предприятий, их оздоровление и последующую продажу по более высокой цене.

СЕРВИСНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Сервисное предпринимательство нацелено на производство услуг прямого назначения, т.е. не посреднических, а нацеленных на удовлетворение интересов и пожеланий конечного потребителя. Результатом деятельности сервисного предпринимателя выступает не товар, а услуга.

Формы сервисного предпринимательства:

1. Сервисное обслуживание населения, в том числе:

- гостиничный и ресторанный бизнес;
- общественное питание (закусочные, кафе, кофейни и т.д.);
- развлекательный бизнес;
- медицинские услуги;
- образовательные услуги;
- услуги по ремонту автомобилей, обуви, часов и др.

2. Сервисное предпринимательство в производственной сфере:
 - рекламный бизнес;
 - маркетинговый бизнес;
 - консалтинговый бизнес;
 - конструкторский бизнес;
 - промышленный дизайн и др.
3. Предпринимательство в сфере подбора персонала:
 - агентства по трудоустройству, который взаимодействуют с соискателями работы и трудоустраивают их. Их финансовая база складывается за счет взносов соискателей;
 - кадровые агентства. Их финансовая база складывается за счет отчислений работодателей, по договору с которыми кадровые агентства осуществляют поиск специалистов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Охарактеризуйте агентирование как основной вид посреднической деятельности.
2. Каковы особенности комиссионных операций?
3. Охарактеризуйте особенности делькредере и индента.
4. Охарактеризуйте оптовое купечество как основной вид посреднической деятельности.
5. Охарактеризуйте посылторговское посредничество как вид посреднической деятельности.
6. Охарактеризуйте коммивояжерство как вид посреднической деятельности.
7. Охарактеризуйте назначение и сущность аукционерства.
8. Охарактеризуйте биржевое представительство и фьючерсы как вид посреднической деятельности.
9. Охарактеризуйте риелторство как вид посреднической деятельности.
10. Охарактеризуйте основные способы взаимодействия производителя и потребителя.
11. Каковы особенности традиционного и инновационного предпринимательства?
12. В чем специфика сервисного предпринимательства?
13. Охарактеризуйте основные формы сервисного предпринимательства.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Содержание

**ОПЕРАЦИИ КУПЛИ-
ПРОДАЖИ И ИХ
ОФОРМЛЕНИЕ В ДОГОВОРАХ**

**ЛИЗИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ И
ИХ ОФОРМЛЕНИЕ В
ДОГОВОРАХ**

**ФАКТОРИНГОВЫЕ
ОПЕРАЦИИ И ИХ
ОФОРМЛЕНИЕ В ДОГОВОРАХ**

**ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ
ОПЕРАЦИИ И ИХ
ОФОРМЛЕНИЕ В ДОГОВОРАХ**

ГЛАВА 1.6. ПАРТНЕРСКИЕ СВЯЗИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ



ЦЕЛЬ

**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ ОПЕРАЦИЙ
КУПЛИ-ПРОДАЖИ, ЛИЗИНГОВЫХ,
ФАКТОРИНГОВЫХ
И ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ И
ИХ ОФОРМЛЕНИЯ В ДОГОВОРАХ**

ГЛАВА 1.6. ПАРТНЕРСКИЕ СВЯЗИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

ОПЕРАЦИИ КУПЛИ-ПРОДАЖИ И ИХ ОФОРМЛЕНИЕ В ДОГОВОРАХ

По договору купли-продажи одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

По юридической природе договор купли-продажи:

- консенсуальный;
- возмездный;
- двусторонний (порождает обязательства у обеих сторон).

Товаром по договору купли-продажи признаются любые вещи, как движимые, так и недвижимые, индивидуально определенные либо определяемые родовыми признаками. Договор может быть заключен на куплю-продажу будущих товаров, т.е. таких, которые еще будут созданы или приобретены продавцом.

Цель договора купли-продажи — перенесение права собственности на вещь, служащую товаром, на покупателя.

Право собственности у приобретателя вещи по договору возникает:

- по общему правилу — с момента передачи вещи, если только иное не предусмотрено законом или договором;
- когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации — с момента такой регистрации, если иное не установлено законом.

Риск случайной гибели или случайного повреждения товара в общем случае переходит на покупателя с момента, когда в соответствии с законом или договором продавец считается исполнившим свою обязанность по передаче товара покупателю.

Договор купли-продажи является родовым понятием по отношению к отдельным видам договора купли-продажи, суть которых заключается в том, что одно лицо обязуется передать в собственность другого лица какое-либо имущество, а последнее обязуется принять это имущество и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

Стороны договора купли-продажи:

- продавец;

- покупатель.

Субъекты договора купли-продажи:

- граждане;
- юридические лица;
- государство.

К числу договоров, признаваемых отдельными видами договора купли-продажи, относятся договоры:

- розничной купли-продажи;
- поставки товаров;
- контрактации;
- продажи недвижимости;
- продажи предприятия.

Договор розничной купли-продажи

По договору розничной купли-продажи продавец (розничный продавец) обязуется передать покупателю вещь для использования, не связанного с осуществлением предпринимательской деятельности.

Договор поставки товаров

Договор поставки товаров — это договор, по которому поставщик-предприниматель обязуется передать в обусловленный срок передать покупателю-предпринимателю товары для использования в хозяйственных целях.

Договор контрактации

Договором контрактации называется договор, по которому производитель сельскохозяйственной продукции (продавец) обязуется передать произведенную продукцию заготовителю (контрактанту), а последний обязуется принять и оплатить ее. Договор контрактации опосредует отношения по заготовке сельскохозяйственных продуктов и сырья. Предметом договора является любая сельскохозяйственная продукция. При этом предмет договора контрактации не предназначен для личного, семейного, домашнего и иного подобного использования.

Договор продажи недвижимости

По договору продажи недвижимости продавец обязуется передать в собственность покупателя недвижимое имущество, а покупатель обязуется принять это имущество по передаточному акту и уплатить за него определенную сторонами денежную сумму.

Договор продажи предприятия

По договору продажи предприятия продавец обязуется передать в собственность покупателя предприятие в целом, как имущественный комплекс, за исключением прав и обязанностей, которые продавец не вправе передавать другим лицам. К договору прилагаются акт инвентаризации, бухгалтерский баланс, заключение независимого аудитора в составе и стоимости предприятия, перечень всех долгов, включаемых в состав предприятия, с указанием кредиторов.

ЛИЗИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ И ИХ ОФОРМЛЕНИЕ В ДОГОВОРАХ

Лизинг — это особый вид аренды, арендных отношений (чаще всего приемлемых к случаям, когда объектом аренды выступает оборудование).

Использование лизинга имеет весьма большие преимущества. При организации производства (или при его перестройке) нет необходимости в значительных инвестициях, если оборудование Вы получаете на условиях лизинга. Более того, как правило, при лизинге используется товарная форма арендных платежей (поставки товара, который производится на арендуемом оборудовании). Это лизинг классический. Существует и современная форма лизинга, когда арендные платежи вносятся в денежной, а не в товарной форме. Такая форма взаимоотношений партнеров имеет и другое, также часто встречающееся наименование — финансовая аренда, или финансовый лизинг.

Лизинг следует различать от сходных с ним на первый взгляд форм финансирования. Лизинг предполагает не только возможность использования заемных средств, но и (как уже отмечалось) особые имущественные отношения. Лизинг, таким образом, представляет собой особую форму имущественных отношений, предусматривающую не только передачу оборудования во временное пользование, но и возможность продажи оборудования пользователю по истечении срока договора.

Отметим, что по окончании выплаты (в виде арендных платежей) полной или остаточной стоимости арендуемого оборудования право собственности переходит от одного партнера к другому (к тому, кто арендовал и выплачивал арендные платежи). Это обстоятельство чаще всего и выступает в качестве наиболее привлекательного момента в развитии таких отношений.

Финансовый лизинг — это такая форма отношений, при которых лизингодатель приобретает оборудование с последующей его передачей пользователю (лизингополучателю). Стоимость такого оборудования (плюс проценты за предоставленный кредит) возвращаются лизингодателю частями в виде платежей, осуществляемых лизингополучателем.

Возвратный лизинг — разновидность финансового лизинга, когда собственник оборудования продает его лизинговой компании, с которой заключает соглашение о лизинге этого оборудования. Эта форма смыкается с ипотечным займом. Более того, возвратный лизинг выступает в данном случае как альтернатива залоговой операции.

Возвратный лизинг можно также успешно использовать для выравнивания баланса за счет «переоценки» своего недвижимого и движимого имущества путем его продажи не по балансовой, а по более высокой рыночной стоимости. В первую очередь это касается на Западе земли и зданий.

Оперативный, или сервисный, лизинг представляет собой краткосрочную аренду оборудования последовательно несколькими лизингопользователями. Компьютеры, ксероксы, факсы и другие сложные виды информационной и оргтехники, а также самолеты и автомобили относятся к основным видам оборудования, являющегося объектом оперативного лизинга.

Лизинг с полной выплатой — долговременная форма взаимоотношений партнеров, в результате которой лизингополучатель постепенно выплачивает полную стоимость оборудования, переданного по лизингу, и определенную сумму сверх нее — прибыль лизингодателя.

Лизинг с частичной выплатой — форма договорных отношений, при которой лизингодатель возвращает себе только часть стоимости оборудования и получает определенную прибыль за оказываемые услуги. Необходимый размер прибыли в таком случае достигается путем заключения ряда подобных договоров (например, оперативный лизинг).

Ливедж-лизинг — форма отношений, при которой в качестве лизингодателя выступает объединение нескольких компаний, фирм, учреждений. Используется при реализации крупных проектов.

Лизинг, включающий дополнительные обязательства, — форма договорных отношений, при которой лизингодатель берет на себя какие-либо дополнительные обязательства (например, техническое обслуживание, ремонт оборудования, страхование и др.).

Чистый лизинг — форма взаимоотношений партнеров, при которой лизингодатель только передает оборудование, а все проблемы, связанные с его эксплуатацией, ложатся на лизингополучателя.

При заключении сделок на аренду машин и оборудования нередко используют и другие формы взаимоотношений (наименование сделок):

- рейтинг — аренда машин и оборудования на краткосрочный период;
- хайринг — аренда машин и оборудования на среднесрочный период;
- лизинг — аренда машин и оборудования на долгосрочный период.

Лизинговые операции оформляются *договором лизинга*, который содержит следующие разделы:

1. Определения.
2. Предмет договора.
3. Порядок передачи, приемки и обслуживания предмета лизинга.
4. Размер, сроки и порядок внесения лизинговых платежей.
5. Инспектирование и контроль лизингополучателя.
6. Улучшения предмета лизинга.
7. Переход права собственности на предмет лизинга.
8. Возврат предмета лизинга лизингодателю.
9. Ответственность сторон.
10. Форс-мажор.
11. Срок действия, изменение и досрочное расторжение договора.
12. Разрешение споров.

ФАКТОРИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ И ИХ ОФОРМЛЕНИЕ В ДОГОВОРАХ

Под факторингом подразумевается система взаимоотношений, которая устанавливается между предпринимателем и фактор-фирмой. При этом фактор-группа берет на себя погашение дебиторской задолженности предпринимателя (когда такой предприниматель приобретает товар, но не может сразу его оплатить) или покупает у предпринимателя его требование к какому-либо партнеру о платеже (т.е. когда предприниматель осуществляет поставку товара, но покупатель пользуется отсрочкой платежа).

В роли фактор-фирмы часто выступают банки (многие банки в настоящее время превращаются в банковские группы; они начинают заниматься

не только финансовым обслуживанием, а осуществляют комплексное обслуживание клиентов, учреждая в своей структуре факторинговые, лизинговые, инжиниринговые, консалтинговые конторы).

Факторинг — это разновидность товарно-комиссионной операции, сочетающейся с кредитованием оборотного капитала клиента через покупку фактор-компанией счетов клиента.

Факторинговые операции наиболее привлекательны для малого и среднего бизнеса, так как именно у них возникает проблема временного недостатка ликвидных средств из-за неплатежеспособности должников.

Факторинг имеет смысл применять, когда выгода от немедленного поступления денег больше, чем от их поступления в срок.

Факторинговые операции оформляются ***договором финансирования под уступку денежного требования.***

Предметом договора финансирования под уступку денежного требования могут быть признаны:

- передача финансовому агенту денежного требования в обмен на переданные клиенту денежные средства;
- уступка клиентом своего денежного требования фактору в виде обеспечения исполнения обязательства, которое имеется у клиента перед фактором.

Договор факторинга может быть взаимным, возмездным, консенсуальным и реальным. Консенсуальным данный договор является тогда, когда агент берет обязательство передать денежные средства или клиент обязан уступить денежное требование. Реальный же он тогда, когда агент осуществляет передачу денежных средств или клиент уступает требование.

Сторонами договора финансирования под уступку денежного требования считаются финансовый агент (фактор) и клиент.

Финансовый агент — это специальный субъект договора, представляющий собой коммерческую организацию, которая на профессиональной основе оказывает факторинговые услуги. Такими субъектами могут быть банки и иные кредитные организации, а также коммерческие организации, обладающие специальными лицензиями на такую деятельность. В силу своего статуса банкам и иным кредитным организациям дополнительного разрешения на осуществление такой деятельности не требуется.

Клиентом может выступать любое лицо, однако в большинстве случаев ими являются коммерческие организации.

Фактор наделен следующими правами и обязанностями:

- имеет право на получение действительного денежного требования;
- должен профинансировать клиента путем передачи ему денежных средств;
- в специально оговоренных случаях обязан принять у клиента необходимые документы для того, чтобы вести бухгалтерский учет операций клиента;
- должен оказать клиенту другие финансовые услуги, связанные с денежными требованиями, которые являются предметом уступки.

Права и обязанности клиента:

- имеет право требования денежных средств в счет предоставления к должнику денежного требования;
- должен осуществить передачу действительного денежного требования фактору;
- должен уведомить клиента об уступке в пользу фактора денежного требования.

ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ И ИХ ОФОРМЕНИЕ В ДОГОВОРАХ

Франчайзинг (от фр. франшиза — льгота, привилегия) — широко распространенная в мире форма партнерских отношений и делового сотрудничества. Содержание франчайзинга сводится следующему: головная — чаще всего это крупная, авторитетная и достаточно известная рядовому потребителю — кампания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием (чаще всего создаваемым для этой цели) о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под товарной маркой данной компании на определенном рынке. То же самое кратко можно определить как «работа по лицензии».

При такой схеме взаимоотношений участвуют две стороны:

- франчайзер — головная компания, которая предлагает какие-то определенные права, включая право на пользование товарной маркой;
- оператор — мелкая компания, которая по договору получает от франчайзера какие-то определенные права, включая право на пользование товарной маркой. При этом можно отметить, что оператор выступает как самостоятельный производитель, является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет, самостоятельный баланс, т.е. ведет дело на свой собственный страх риск.

Договор, заключаемый между франчайзером и оператором, содержит помимо указанных и других (обычных для любого договора) условий также положение о платежах (что весьма важно). Учитывая, что второй стороной в таких договорных связях выступает вновь создаваемое или маломощное в финансовом положении предприятие, франчайзер обычно предусматривает ряд моментов:

1. Он требует от оператора выплаты первоначального единовременного вознаграждения за право выступать на рынке от его имени, но при этом устанавливает разумную величину такого взноса в зависимости от сферы производства (в США размер взноса колеблется от 2,5 тыс. долл. — компании по торговле недвижимостью — до 150 тыс. долл. — компании по прокату автомобилей). Такой взнос может вноситься частями.

2. Франчайзер помогает оператору решить вопрос, связанный с капиталовложениями. Он либо передает оператору оборудование, технологию и др., выдает кредит (обычно кредит предоставляется сроком на два-три года на льготных условиях) либо обращается в банк за получением кредита для оператора (или же в банк обращается сам оператор, но поручителем выступает франчайзер, что, естественно, облегчает получение кредита).

3. Франчайзер устанавливает норматив текущих платежей от прибыли (обычно 2–3 %) или текущих платежей (размер их зависит от отрасли и прибыльности предприятия, например в США владелец химчистки платит около 100 долл. в месяц). В договоре предусматриваются и другие формы платежей (за рекламу, к примеру).

4. Операции франчайзинга в Российской Федерации оформляются *договором коммерческой концессии*. Договор коммерческой концессии (франчайзинга) — это соглашение, в силу которого одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау).

Коммерческая концессия предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном сторонами объеме и территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности.

Договор коммерческой концессии является консенсуальным; возмездным; двусторонним.

Договор коммерческой концессии заключается на определенный срок или без определения срока.

Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть только:

- коммерческие организации и
- граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Предметом договора коммерческой концессии является передаваемый правообладателем пользователю комплекс имущественных прав, включающий права пользования средствами индивидуализации (товарный знак, коммерческое обозначение) и охраняемую информацию (ноу-хау).

К существенному условию договора коммерческой концессии относится вознаграждение, которое может выплачиваться пользователем правообладателю в форме:

- фиксированных разовых или периодических платежей,
- отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем для перепродажи, или
- в иной форме, предусмотренной договором.

Правообладатель обязан:

- передать пользователю техническую и коммерческую документацию и предоставить иную информацию, необходимую пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по договору коммерческой концессии;
- проинструктировать пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;
- обеспечить государственную регистрацию предоставления права использования в предпринимательской деятельности пользователя комплекса принадлежащих правообладателю исключительных прав по договору коммерческой концессии (п. 2 ст. 1028);
- оказывать пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;
- контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основании договора коммерческой концессии.

Пользователь обязан:

- использовать коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации правообладателя указанным в договоре образом;
- обеспечивать соответствие качества производимых им на основе договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно правообладателем;
- соблюдать инструкции и указания правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется правообладателем, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;
- оказывать покупателям (заказчикам) все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у правообладателя;
- не разглашать секреты производства (ноу-хау) правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;
- предоставить оговоренное количество субконцессий, если такая обязанность предусмотрена договором;
- информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу договора коммерческой концессии.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Особенности договора купли-продажи.
2. Разновидности договоров купли-продажи.
3. Особенности лизинговых операций.
4. Оформление лизинговых операций в договоре.
5. Особенности факторинговых операций.
6. Оформление факторинговых операций в договоре финансирования на уступку денежного требования.
7. Особенности франчайзинговых операций.
8. Оформление франчайзинговых операций в договоре коммерческой концессии.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Содержание

**НЕОБХОДИМОСТЬ
РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**БИЗНЕС-ПЛАН
ИНВЕСТИЦИОННОГО
ПРОЕКТА**

**СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ
ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ
БИЗНЕС-ПЛАНА**

**ОШИБКИ
В БИЗНЕС-ПЛАНАХ**

ГЛАВА 2.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА



ЦЕЛЬ

**ОБОСНОВАТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ
РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ,
ПОКАЗАТЬ СТРУКТУРУ БИЗНЕС-
ПЛАНА, ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ,
ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ,
ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ
В БИЗНЕС-ПЛАНАХ**

ГЛАВА 2.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Качественно разработанный бизнес-план имеет важное значение для любого бизнеса. При этом бизнес-планы разрабатываются для внешнего представления и для внутреннего использования.

Для внешнего представления бизнес-план разрабатывается при привлечении капитала для реализации проекта от потенциальных инвесторов, банкиров и других ссудодателей.

Бизнес-план является необходимым документом, предоставляемым в банк для получения инвестиций. Важнейший фактор, влияющий на судьбу проекта — качество предоставляемых материалов. Примерно 90 % предлагаемых проектов отвергаются на этапе рассмотрения бизнес-планов.

Назначение бизнес-плана — убедить инвестора, что у предприятия есть достойная поддержки бизнес-идея и вложенные инвестором деньги будут возвращены с прибылью.

Бизнес-план разрабатывается также при прямой продаже всей или части компании и помогает определить жизнеспособность бизнеса на указанном рынке.

Бизнес-план является элементом имиджа предприятия. Значительно убедительней выглядит человек, который знает, как будет развиваться его фирма в течение ближайших лет, чем тот, который затрудняется ответить на этот вопрос.

Бизнес-план играет для фирмы роль визитной карточки. Первоначальная его задача состоит в том, чтобы заставить потенциального партнера ознакомиться с ним, что позволит менеджерам компании сделать следующий шаг.

На Западе принято, что бизнес-план имеется у каждого предприятия и с ним идет постоянная работа. Отсутствие бизнес-плана считается существенным недостатком, отражающим слабость управления.

Бизнес-план также чрезвычайно важен для внутреннего использования. Бизнес-план является инструментом контроля и управления. В ходе управления компанией бизнес-план помогает определить цели бизнеса и удерживать его развитие в данном направлении. В процессе планирования

руководством проигрываются различные сценарии и рассматриваются препятствия, которые могут помешать успеху бизнеса. Проработка сценариев позволяет руководству увидеть эти препятствия и спланировать пути их устранения. Постоянные изменения условий, в которых действует компания, предполагают уточнение и пересмотр бизнес-плана.

Разработка бизнес-плана позволяет просчитать ожидаемый результат и вовремя отказаться от неэффективной, рискованной идеи. Бизнес-план позволяет обнаружить проблемы на бумаге до того, как они возникли.

Бизнес-план необходим, если предполагаются изменения в бизнесе или же создается новый бизнес. Новое дело всегда связано с попыткой обосновать основные направления бизнеса, его сильные и слабые стороны, требуемый капитал, источники его получения и способы возврата денег. Возможна ситуация, когда бизнес-план выявит непреодолимость тех или иных барьеров.

Таким образом, новая деятельность может быть приостановлена, пока все еще только на бумаге. Может быть это не самый желательный вывод, но все же лучше приостановить определенную деловую активность и избежать дополнительных затрат времени и денег, чем полностью провалить весь проект.

Каждая компания составляет бизнес-план по-своему, и подходы к составлению бизнес-плана и его структура меняются в зависимости от характера бизнеса, конкретных целей плана и индивидуальных требований спонсоров. Так, например, по освещаемым темам план для производственной компании по снабжению своей продукцией определенного региона будет отличаться от плана по организации фирмы, занимающейся сервисным обслуживанием. Основные акценты бизнес-плана будут меняться в зависимости от того, нацелен ли он на привлечение инвестиций или будет использоваться руководством в качестве внутреннего документа для оценки достигаемых результатов.

БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Бизнес-план инвестиционного проекта направлен на получение кредитов и инвестиций. Он разрабатывается на основе методических рекомендаций и нормативных актов, принятых в стране. В мире действуют рекомендации, разработанные специалистами ЮНИДО.

Бизнес-план инвестиционного проекта — специальным образом оформленное инвестиционное предложение, основная задача которого убедить инвестора, что прибыль от вкладываемых денег будет достаточной для него.

Бизнес-план инвестиционного проекта содержит всю технико-экономическую информацию о проекте.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается с использованием компьютерных программ.

Сегодня наиболее известны четыре пакета программ:

- COMFAR;
- PROPSPIN;
- PROJECT-EXPERT;
- АЛЬТ-ИНВЕСТ.

Пакеты COMFAR и PROPSPIN являются зарубежными, PROJECT-EXPERT и АЛЬТ-ИНВЕСТ отечественными.

Пакеты делятся на открытые и закрытые.

Закрытые не предполагают доступ пользователя в алгоритм расчета и пишутся на языках программирования. Закрытые пакеты требуют обязательное тестирование. К закрытым пакетам относят COMFAR и PROJECT-EXPERT.

Открытые предполагают доступ пользователя в алгоритм расчета и создаются на базе электронных таблиц. К открытым пакетам относят PROPSPIN и АЛЬТ-ИНВЕСТ.

При выборе пакета необходимо ориентироваться на предпочтения кредитора.

СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Независимо от формы составляемого бизнес-плана, есть ключевые вопросы, которые при его составлении должны быть тщательно продуманы и оценены:

1. Чем занимается компания (в чем состоит ее бизнес)? На первый взгляд, это кажется настолько очевидным, что не требует объяснений, однако многие планы так и не дают сразу четкого описания бизнеса, и читающий план так до конца и не понимает, чем занимается компания.

2. Каковы цели компании?

3. Каковы стратегии и тактика, с помощью которых компания может достигнуть поставленных целей?

4. Сколько финансовых и других ресурсов потребуется компании, в течение какого периода и как эти ресурсы будут использованы?

5. Когда и как будут возвращены средства ссудодателям и инвесторам?

Кроме того, имеются общие требования ко всем планам, как «надо» и как «не надо» делать.

План должен быть кратким, но включать всю важную информацию о бизнесе. План от 10 до 20 печатных листов текста, напечатанных через два интервала, часто может считаться идеальным по размеру. Тем не менее в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом более чем в 50 страниц. В любом случае в бизнес-план не должна включаться второстепенная информация, хотя такие сведения могут быть подготовлены для дальнейшего обсуждения.

Следует избегать подробного описания продукции, процессов и операций. Нужно использовать общедоступные термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.

План должен являть собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации, например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией. Не многие инвесторы или ссудодатели рискнут своими деньгами, основываясь на нереалистичных, не подкрепленных информацией планах. Бизнес-план показывает инвесторам и ссудодателям качество и глубину ведущих позиций компании и характеризует способность ее руководителей достигнуть поставленных целей. Эти факторы лежат в основе решения о том, стоит ли инвестировать средства в данную компанию.

Следует охарактеризовать риски, связанные с компанией. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут определены не самой компанией, а внешними сторонами.

Не нужно делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, следует избегать утверждений типа «объем реализации в следующем году составит» или «будет начато производство новой продукции». Необходимы более конкретные объяснения, подкрепленные данными о рынке.

План должен быть исчерпывающим и включать описание стратегии организации по использованию в своих интересах потенциальных открывающихся возможностей и преодолению возможных трудностей.

Бизнес-план и финансовый бюджет (смета расходования капитала) для внутреннего пользования в компании составляются более подробно, чем документы для внешних пользователей.

Обложка бизнес-плана должна быть привлекательной, но не слишком броской.

Количество экземпляров должно быть достаточно, чтобы не тормозить процесс ознакомления с планом заинтересованных лиц.

Подготовка бизнес-плана требует больших затрат времени, которые зависят от вида бизнеса и опыта, и знаний менеджеров. Он должен быть достаточно подробным, чтобы любой потенциальный инвестор получил ясную картину деятельности компании и понимание ее бизнеса. План также может помочь менеджерам прояснить свое собственное понимание руководимого ими бизнеса.

Многие менеджеры недооценивают продолжительность времени, которое потребуется для разработки плана. Но, включившись в этот процесс, менеджер осознает, что, хотя требуются значительные усилия и продолжительное время для его разработки, но этот процесс трудно переоценить с точки зрения анализа и понимания всех сторон деятельности компании.

Важным является вопрос о том, кто должен разрабатывать бизнес-план. При этом считается целесообразным, если разработкой бизнес-плана занимается: на малом предприятии руководитель фирмы (он же — хозяин), на среднем или крупном предприятии — как правило, рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям. Подключение специалистов ведет к большей проработанности проекта, одновременно готовится команда, способная приступить к реализации бизнес-плана.

Если бизнес-план разрабатывается с расчетом на серьезные инвестиции или кардинальные изменения в бизнесе, то лучше обратиться в консалтинговую фирму. Для малого бизнеса лучше и дешевле обсудить с экспертом уже готовый бизнес-план. Для среднего и крупного предприятия лучше заказать всю его разработку и сопровождение. Это стоит от 0,3 до 4 % от суммы инвестиций, но показывает серьезность намерений заемщика и повышает вероятность успешного результата.

ОШИБКИ В БИЗНЕС-ПЛАНАХ

Далее остановимся на основных ошибках, встречающихся в бизнес-планах. Одной из характерных ошибок является отсутствие четкости в оформлении бизнес-планов. Вместо четко структурированного документа часто бывают представлены отрывочные рекламные материалы и некоторые элементы технико-экономического обоснования. Кроме того, руководствуясь соображениями конфиденциальности, в бизнес-плане не указываются собственники предприятия и величины собственного капитала, инвестируемого в проект.

Нежелателен производственный тип изложения бизнес-плана, где обосновывается необходимость создания производства какой-либо продукции в связи с наличием свободных производственных мощностей. Эти бизнес-планы можно узнать по подробному описанию того, какие хорошие станки, рабочие руки, земельные участки и др. простаивают. Однако простаивающие станки — иногда только потенциальная возможность, а чаще всего ненужный балласт.

Еще один признак подобных бизнес-планов — расчет уровня сбыта по мощности предприятия. Однако мощность производства очень редко совпадает с потребностью рынка.

Основанием же для выпуска продукции должны являться только требования рынка, а подробное описание техники, часто непонятное непосвященному, может лишь отпугнуть инвестора.

Еще одной потенциальной ошибкой при разработке бизнес-планов является слабое или чисто формальное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке.

Требования, предъявляемые к этой части бизнес-плана, настолько важны, что в ряде банков требуют развернутое маркетинговое приложение к бизнес-плану. В российских условиях очень часто недостает статистических данных, обзоров рынка и т.д. Однако нужно попытаться достать максимум информации и произвести ее анализ.

Наткнувшись на фразу о «неограниченном объеме рынка» и об «отсутствии конкурентов», эксперты откладывают бизнес-план в сторону.

Если в проекте предусмотрены достаточно высокие темпы роста объема продаж, то они должны быть детально обоснованы.

Еще одним важным недостатком при разработке бизнес-планов является отсутствие финансовых расчетов или их некорректность.

Финансовый план обычно анализируется с особой тщательностью. Его цель показать и доказать, сколько денег нужно на проект и какова возможность вернуть их в приемлемые сроки, каков объем кредитования и какова схема возврата заемных средств. Необходимо рассчитать максимальную ставку кредита, которую предприятие может себе позволить, и ставку, под которую предприятие намерено получить кредит. Должен быть отслежен денежный поток и рассчитана эффективность проекта с учетом дисконтирования.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Почему необходимо разрабатывать бизнес-планы?
2. В каких случаях разрабатываются бизнес-планы для внешнего представления?
3. В каких случаях разрабатываются бизнес-планы для внутреннего использования?
4. Каковы особенности разработки бизнес-планов для начинающих и продолжающихся процессов?
5. Охарактеризуйте основные принципы разработки бизнес-планов.
6. Каковы основные ошибки, встречающиеся в бизнес-планах.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Содержание

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

МЕМОРАНДУМ О
КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

РЕЗЮМЕ

БИЗНЕС И ФИРМА

ПРОДУКТ

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ
И СТРАТЕГИЯ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ
И ВНЕДРЕНЧЕСКИЕ
РАЗРАБОТКИ

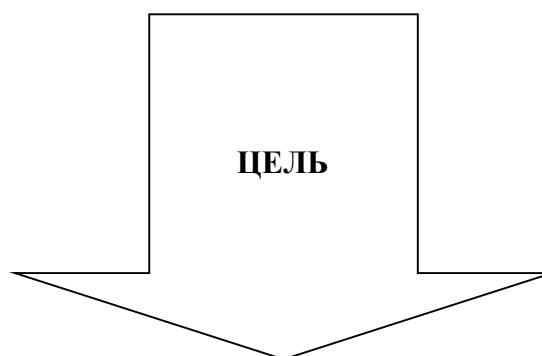
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН
И МЕНЕДЖМЕНТ

РИСКИ

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

СТРАТЕГИЯ
ФИНАНСИРОВАНИЯ

ГЛАВА 2.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА



ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ
РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-
ПЛАНА

ГЛАВА 2.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

У бизнес-плана два титульных листа. На первом титульном листе указывается название бизнес-плана, место и год его разработки.

Второй титульный лист содержит следующую информацию:

- *название организации* и ее адрес;
- *сведения об основных соучредителях*, в том числе титулы, адреса, телефоны, доля в уставном капитале предприятия;
- *цель проекта*, в том числе удовлетворение потребности потребителей в определенных видах продукции или услуг, получение прибыли, создание новых рабочих мест и т.д.;
- *суть проекта*, где кратко излагается сущность предлагаемого проекта;
- *стоимость проекта*;
- *величина требуемого кредита*.

МЕМОРАНДУМ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Меморандум о конфиденциальности пишется для лиц, которые будут работать с бизнес-планом. Здесь содержится напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Здесь же приводится запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей, запрет на передачу документа третьим лицам. А также требование о возврате автору его бизнес-плана, если он не вызывает интереса.

РЕЗЮМЕ

Резюме представляет собой итог разработки бизнес-плана и содержит краткое и ясное суммарное изложение сути, всего представляемого текста бизнес-плана.

Оно содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или вида услуг, показывает уровень основных показателей эффективности проекта, в том числе чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности и срока окупаемости и, таким образом, убеждает кредиторов или инвесторов прочитать весь текст предлагаемого бизнес-плана.

Серьезные инвесторы еженедельно получают десятки бизнес-планов, и у них бывает больше бизнес-планов и подробных материалов к ним, чем можно физически прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору, чтобы определиться, стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Если компания напишет резюме, способное «зацепить» инвестора, можно сказать, что половина дела уже сделана. Эта часть важна для инвестора, поскольку ему не нужно читать весь план для того, чтобы понять суть проекта и объем требуемых инвестиций.

Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые позиции бизнес-плана, потребности в финансировании, потенциал рынка и обоснование всех приводимых положений. Поэтому резюме должно точно показать, почему следует инвестировать средства в компанию.

Резюме должно быть объемом от одной до четырех страниц текста. Пишется оно после того, как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает:

- краткое описание предприятия, продукции или вида услуг;
- потенциала рынка; продукции и технологии, на которые компания делает ставку;
- данные о результатах прошлой деятельности и наличии достаточного количества способных руководителей;
- краткое изложение финансовых результатов и намечаемых показателей;
- объем, предполагаемое использование и условия изыскиваемого финансирования, а также сроки и способы возврата предоставленных средств.

Если целью бизнес-плана является привлечение заемного капитала, резюме должно включать оценку нормы прибыли на инвестиции, а также соотношение собственных и заемных средств.

Главная задача данного раздела состоит в том, чтобы продемонстрировать понимание менеджерами наиболее существенных положений бизнес-плана, а также показать умение изложить их кратко и логично. Слишком детальное и объемное резюме этих целей не достигнет. Слишком краткое

резюме, в котором упущены важные положения, может создать у инвестора неверное представление о бизнесе. Резюме показывает реальное отношение руководителей к основным положениям плана.

БИЗНЕС И ФИРМА

В этом разделе следует подробно описать компанию (предприятие), включая прошлые достижения, состояние на настоящий момент и планы на будущее.

Ключевые элементы этого раздела:

- прошлая деятельность компании, форма собственности на данный момент, планы на будущее;
- вид деятельности (розничная торговля, производство, сфера услуг);
- описание продукта и/или вида услуг, включая их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, наличие торговой марки;
- описание в общих чертах возможностей для реализации на рынке данного продукта или вида услуг;
- определение предприятия и отрасли, в которой оно работает (здесь должно быть дано определение конкретного продукта или вида услуг, выбранного сегмента рынка, конкурентов);
- роль компании в данной отрасли и тенденции развития внутри самой отрасли;
- основные цели предприятия (бизнеса);
- причины создания данного предприятия (бизнеса);
- прошлые и ожидаемые изменения в организационной форме бизнеса;
- учредители, основные инвесторы, руководители;
- организационная структура;
- прошлые достижения и сильные стороны в настоящее время;
- прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем;
- критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы, и риски;
- работа по техническому развитию, которая должна быть завершена к настоящей дате;
- используемые технологии;
- методы ведения учета;
- какая система бухгалтерского учета будет использоваться;
- кто будет вести учет;

- есть ли план по содействию использования данных учета при анализе бизнеса;
- страхование;
- какие необходимы виды страхования;
- система безопасности — ее функции по обеспечению сохранности материальных ценностей и информации;
- является ли здание собственным или арендуется;
- местоположение компании; место и причины его выбора (если местоположения является важным, с точки зрения плана маркетинга, остановитесь более подробно на этом в маркетинговом разделе бизнес-плана).

Поскольку большая часть этого раздела дает информацию о прошлом и опирается на фактические данные, то в нем частично используются сведения из предыдущих бизнес-планов.

ПРОДУКТ

В этот раздел следует включить полное описание продукта или вида услуг с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков:

- описание продукта или услуги (включая их отличительные черты, особенности, причины отличия);
- фирменное наименование;
- ассортимент продукции или услуг (производство и реализация);
- себестоимость реализованной продукции и прибыль по видам продукции или услуг;
- покупатели и конечные потребители продукта или услуг;
- патенты и права собственников;
- стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта или вида услуг (если разработка продукта является важной частью стратегии бизнеса, в этом случае необходим особый подраздел плана);
- планируемые изменения в структуре продаж, себестоимости реализованной продукции и прибыли по отдельным видам продукции и услуг, а также причины изменений.

В некоторых случаях необходим подраздел по разработке нового продукта. Без использования специальной технической терминологии представляется уровень разработки продукта с тем, чтобы лицо, знакомое в разумных пределах с данной технологией или отраслью, могло сделать вывод

о том, имеет ли оно дело с концепцией, опытным образцом или продуктом, готовым к реализации на рынке.

Основные компоненты этого подраздела, следующие:

- степень инновации или конструкторской разработки, необходимая для успешного завершения проекта;
- описание основных конкурентов, создающих аналогичные продукты;
- права на используемые технологии;
- объяснение факторов, обуславливающих большую прогрессивность и лучшее качество выбранной технологии, продукта или вида услуг по сравнению с существующими аналогами.

Возможно, не стоит представлять детальное описание по каждому отдельному продукту или виду услуг. Важно в достаточной степени отразить основную долю осуществляемой деятельности, например, дать пояснения по крайней мере по 80 % получаемой выручки от реализации. Менее значительным видам продукции может быть уделено относительно меньше внимания в зависимости от их стратегического значения для предприятия.

Одним из ключевых положений этого раздела является анализ жизненного цикла каждой группы продукции и ее вклада в погашение постоянных затрат производства и в формирование прибыли. На этих сведениях основываются решения о прекращении производства определенных видов продукции, об осуществлении инвестиций в разработку новой продукции и о проведении мероприятий по снижению издержек производства данного продукта путем его модернизации или совершенствования технологических процессов.

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует данное предприятие. В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой компания действует или намеревается действовать. К примеру, отрасль с быстро растущим рынком может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятная. Нужно провести анализ тенденций развития и прошлых достижений. Бизнес-план также должен давать информацию по новым видам продукции, разработанным в отрасли. Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить каж-

дого основного конкурента с описанием его сильных и слабых сторон, особенно то, как он мог бы помешать потенциальному успеху нового дела. Следует также привести детальную информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещаются:

- размер и степень зрелости отрасли, характер конкуренции в отрасли;
- препятствия вхождению в отрасль новых компаний, их выхода из отрасли и роста;
- роль в отрасли инноваций и изменений технологии;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы реализации в отрасли за последние несколько лет;
- ожидаемый рост отрасли;
- количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;
- новые продукты, появившиеся в последнее время в отрасли;
- основные (ближайшие) конкуренты;
- тенденции в объеме реализации продукции основных конкурентов;
- сильные и слабые стороны каждого конкурента;
- финансовое положение главных конкурентов;
- описание каждого покупателя;
- описание покупателей с точки зрения их отличия от покупателей конкурентов.

Источниками информации за прошедшие периоды, о тенденциях в отрасли, сегментах рынка, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиков и покупателей, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодически публикуемые анализы рынка ценных бумаг, периодические отраслевые публикации, аналитические исследования отрасли, подготовленные специализированными фирмами.

Сведения, приводимые в этом разделе, более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Вот почему важно, чтобы руководители предприятия показали в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли, в которой они работают.

Анализ отрасли — это одна из сфер, в которой руководители предприятия часто теряют объективность, на что сразу реагируют инвесторы, поскольку, к такого рода неточностям, они особенно восприимчивы.

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЯ

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Маркетинговый анализ должен быть как можно более конкретным и основываться на правдоподобных, обоснованных и доступных сведениях.

Раздел должен продемонстрировать возможность для фирмы достичь намеченных целей на намеченных рынках. Возможность успешно реализовать продукт на рынке, не менее важна, чем разработка самого продукта. Необходимо оценить конкуренцию на том рынке, на который выходим.

Выделяют следующие виды конкуренции:

1. Функциональная (любую потребность можно удовлетворить по-разному).
2. Видовая (товары, обслуживающие одну и ту же потребность, отличаются по существующим характеристикам).
3. Предметная (выпускаются практически одинаковые товары, которые различаются только в качестве).

Необходимо провести анализ конкурентных достоинств и недостатков; обычно анализируются объемы производства, издержки и цены потенциальных конкурентов. Анализируются технологии производства, упаковка и послепродажное обслуживание.

Необходимо проанализировать конкурентные фирмы по размеру. Если на рынке функционируют крупные фирмы, то мелкой не следует конкурировать. В обратном случае необходимо найти свою нишу и подчеркнуть уникальность. Считается ошибкой проникнуть на переполненный рынок.

Стратегия маркетинга предполагает разработку общей стратегии маркетинга, а также функциональных стратегий.

Общая стратегия маркетинга обычно разрабатывается на основании модели Портера:

1. Преимущества в издержках.
2. Стратегия дифференциации (производство продукции и оказание услуг с уникальными свойствами).

3. Стратегия фокусирования — предприятие сосредотачивается на определенной группе потребителей на ограниченном секторе рынка.

При разработке стратегии может использоваться матрица БКГ.

Функциональные стратегии включают в себя:

- стратегию ценообразования (предполагает выбор метода формирования цены);
- стратегию реализации (определяет эффективный способ сбыта продукции);
- стратегию продвижения товара (предполагает выбор эффективных каналов продвижения продукции);
- стратегию послепродажного обслуживания.

При представлении маркетинговой стратегии следует ответить на следующие вопросы:

- определение выбранного рынка;
- сегменты рынка;
- размер и рост предполагаемого рынка;
- тенденции развития выбранного рынка;
- конкуренты: название, размер, доля на рынке, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса; необходимо оценить прямую и косвенную конкуренцию; это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна; конкурентов следует оценить по местоположению, доле на рынке и по данным за прошлые периоды;
- определение покупателей, их отзывы о продукте (виде услуг) и причины покупки;
- анализ объема реализации и прибыли по сегментам рынка и по покупателям;
- текущая и прогнозируемая доля компании на рынке;
- политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания;
- ценовая и кредитная политика;
- стратегия рекламы и продвижения на рынок;
- затраты на маркетинг продуктов или услуг;
- местоположение — выбор местоположения связан с выбранным рынком, описание которого также следует включить в данный раздел бизнес-плана;
- конкретные приемы маркетинга, которые будут применяться, т.е. как выявить потенциального покупателя, связаться с ним и провести продажу;

– ценообразование — ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на продукт или вид услуг; структура ценообразования должна быть подкреплена соответствующими материалами, демонстрирующими добавление стоимости к продукту с точки зрения покупателя по сравнению с уплаченной ценой;

– конструкция продукта — следует ответить на ключевые вопросы, относящиеся к конструкции товара, включая графическое изображение;

– выбор времени для выхода на рынок;

– методы распределения — способы, которые позволят продукту и услугам достичь покупателей; эти положения следует подкрепить статистическими отчетами, таблицами по доле различных каналов распределения и т.д.;

– предполагаемые торговые представители и стратегия сбыта (т.е. размер комиссии, распределение обязанностей) по отдельным покупателям, для различных регионов и рынков;

– покупатели — как много их и где они находятся;

– обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие — посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков;

– конкретные подходы к извлечению выгоды по каждому каналу распределения; как они соотносятся с практикой работы в отрасли;

– план рекламной компании и продвижения на рынок — как реклама будет приспособлена к выбранному рынку. Должны быть включены таблицы расценок, материалы по продвижению товара на рынок и временные рамки для рекламной компании.

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться на рынок продукты и услуги. Должны быть приведены конкретные прогнозы по развитию продуктов или услуг, для того чтобы прогнозировать прибыльность компании по отдельным видам продукции.

Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическое условие успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени данной проблеме для того, чтобы гарантировать эффективное осуществление намеченной стратегии. Маркетинговое планирование для компании должно проводиться ежегодно (при этом должно вестись постоянное наблюдение за выполнением плана, и изменения в план

должны вноситься еженедельно или ежемесячно), и этот план должен рассматриваться как определяющий при принятии краткосрочных решений.

Один из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного бизнес-плана, — это наличие потенциального рынка для данного вида продукции или услуг. Информация о размере потенциального рынка, а также по отдельным сегментам рынка может быть получена из обзоров отрасли и демографических справочников. Информация о текущем объеме продаж и о состоянии рынка может быть использована для оценки доли на рынке, покупательских вкусов, политики ценообразования и обслуживания покупателей. Информация, получаемая при изучении возможностей рынка, поможет компании принять в бизнес-плане решения в области маркетинга.

Если позволяют средства, можно использовать исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш, проведенные независимыми экспертами. Помимо того, что эти исследования вызывают большое доверие, они могут быть очень полезны как самой компании, так и финансирующим организациям для оценки масштабов открывающихся возможностей.

Исключительно важно, чтобы рассуждения и аргументы, представленные в этом разделе, были в полном соответствии с деталями предыдущего раздела, посвященного анализу отрасли. Выбор маркетинговой стратегии очень сильно зависит от существующей обстановки, поэтому эта стратегия должна быть приспособлена к тем возможностям, которые открываются в данных условиях. Как и в предыдущем разделе, степень понимания рынка менеджерами является предметом анализа для внешних инвесторов, которые имеют доступ к другим источникам информации для независимой проверки.

Следующим ключевым моментом является выбор конкретных рынков и определение соответствующей стратегии для достижения максимального успеха на рынке.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В производственном плане описываются особенности организации производства во времени и пространстве.

Организация производства во времени предполагает выделение этапов реализации проекта:

1. Освоение производства и выпуск пробных партий.

2. Нарращивание объема производства и запуск новых изделий.
3. Выход на предполагаемые ПМ.

Организация производства в пространстве предполагает определение активов, необходимых фирме для выпуска описываемой в плане продукции и предоставления услуг.

Если компания работает в обрабатывающей промышленности, то необходим производственный план. Этот план должен полностью описывать производственный процесс. Планы операций должны иметь четкие временные рамки по этапам; например, разработка нового продукта, быстрое изготовление, создание рынка, начальное внедрение продукта.

Более того, должны быть также включено описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и гарантий, а также стратегии послепродажного обслуживания. Если какие-то части производственного процесса (или весь процесс) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков с указанием их местоположения, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов.

Этот раздел должен также содержать описание размещения машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов — адреса и условия, производственные затраты и все будущие потребности в производственном оборудовании. При производственных операциях для потенциального инвестора описание всех этих моментов будет иметь исключительно важное значение.

Если речь идет о бизнес-плане не для производственного, а для торгового предприятия или предприятия сферы обслуживания, этот раздел должен называться «План снабжения» и описывать процесс закупки товара, хранения и контроля запасов, потребность в складских помещениях.

Некоторые ключевые моменты этого раздела бизнес-плана:

1. Производственный процесс — предполагает определение механических и сборочных процессов, будут ли какие-либо из этих операций переданы субподрядчикам. Если какую-то часть производства планируется передать субподрядчикам, кто они? (Дать список имен и адресов.) Почему были выбраны именно эти субподрядчики? Каковы ваши затраты при использовании субподрядчиков? Текущие и планируемые уровни производства и затрат.

2. Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции.

3. Потребности в запасах и закупочная политика.

4. Сырье — потребности в сырье и связанные с ним затраты.

5. Основные поставщики различных материалов: название, местоположения, продукт, условия поставок, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

6. Помещения. Необходимо определить полную потребность в площадях, отмечая при этом, будет ли каждое помещение собственным, арендованным и т.д.

7. Производственные мощности — местонахождение, использование, стоимость, финансирование, расположение, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

8. Оборудование — список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или арендовать.

9. Персонал — описание всех необходимых навыков, количество сотрудников каждой квалификации, уровень заработной платы, где и как будет проведена подготовка рабочей силы необходимой квалификации, включая описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, компенсации, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах.

10. Для розничной торговли или предприятия сферы обслуживания: у кого будет закупаться товар; как будет работать система контроля за состоянием запасов; каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены?

Каждый пункт может потребовать дополнительных затрат времени для сбора информации, но это считается совершенно необходимым для тех, кто будет изучать бизнес-план и рассматривать возможности его финансирования.

Невозможно переоценить значение этого раздела как для внешнего инвестора, так и для самой организации. Действительно, информация, которая здесь содержится, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося стабильную прибыль.

Внешние инвесторы заинтересованы в стратегических элементах производственного плана, таких как нынешняя и планируемая степень использования производственных мощностей, состояние инфраструктуры, трудо-

вые отношения в данной отрасли промышленности, стратегические союзники и технологические возможности. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

Однако с точки зрения самого предприятия производственный план играет даже более важную роль, облегчая управление операционной и финансовой системами. Именно данные в производственном плане определяют потребности предприятия в производственных мощностях, как с точки зрения необходимого оборудования и рабочей силы, так и с точки зрения работающего капитала. Логика таких рассуждений изложена ниже.

Производственный план основан на маркетинговом прогнозе объемов продаж и номенклатуры производимой продукции. Для каждого вида продукции имеются свои стандарты относительно трудовых и материальных затрат. Для каждого из них могут быть также разные подходы при определении необходимых товарно-материальных запасов, что влияет на количество материалов, подлежащих обработке, и график производственных заказов.

В зависимости от планов по необходимым объемам вышеперечисленных статей и соответствующей потребности в человеческих ресурсах и оборудовании производственный план будет использоваться для выработки подробных графиков производства, планов использования рабочей силы и смет затрат.

На основе запроектированного в производственном плане состава (структуры) продукции и ожидаемой выручки с учетом соответствующих стандартных (нормативных) затрат, становится возможным планирование доходов и денежных потоков. Это позволяет предприятию предсказать, какие специальные меры финансового контроля следует предпринимать и когда это нужно делать, а также спланировать внешнюю финансовую поддержку, например банковский кредит.

Изменение политики в области товарно-материальных запасов и применение разных производственных систем будут влиять на эффективность операций предприятия и на возможность управлять денежными потоками. Повышение производительности в организации приведет к уменьшению стандартных затрат на каждый продукт и обеспечит большую потенциальную прибыль. Это также позволит организации обеспечивать повышение

заработной платы сотрудникам, что поможет поддерживать постоянный приток квалифицированных кадров.

Есть и иные, дополнительные, выгоды от затрат необходимого времени на детальную разработку данного раздела с использованием последних данных. Например, и внешние аналитики, и команда, составляющая бизнес-план, смогут сделать обзор физического состояния и размещения мощностей и предложить более эффективные конфигурации. Ключевые решения могут быть обусловлены политикой оказания услуг потребителю, что может оказать значительное влияние на стратегические решения в других разделах.

Например, решение производить больше индивидуальной продукции на заказ и меньше — стандартной на склад приведет к уменьшению затрат, связанных с управлением товарно-материальными запасами. Это также делает необходимым дополнительные инвестиции в технологические процессы для достижения большей гибкости и скорости производства и обеспечения, таким образом, большей конкурентоспособности. Однако это будет также иметь большое влияние на маркетинговую стратегию, поскольку теперь предприятие сможет предложить потребителям больший выбор, что откроет возможность для больших объемов продаж и даст дополнительные преимущества перед конкурентами.

Последнее и, возможно, самое важное. Данный раздел должен также содержать два важнейших элемента для всего бизнес-плана:

- какие усовершенствования планируются и как их достичь;
- объяснение используемой системы оценки, т.е. количественных критериев, которые будут использоваться для оценки результатов.

Стратегия усовершенствования должна быть описана с точки зрения относительных приоритетов, потребности в инвестиционных ресурсах, влияния на организацию, сроков ожидаемых результатов. Критерии оценки должны принимать во внимание стратегическое направление, видение и приоритеты инвесторов и владельцев предприятия, которые описаны в начальных разделах бизнес-плана, и сочетаться со стратегическими маркетинговыми планами и финансовыми перспективами, раскрытыми в соответствующих разделах.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ И ВНЕДРЕНЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ

В данном разделе должны быть освещены следующие вопросы:

- нынешнее состояние процесса разработки и внедрения;
- необходимый объем работ для завершения процесса разработки с информацией о требуемом персонале и оборудовании, о затратах и источниках финансирования, об ожидаемых проблемах;
- проводимые и намечаемые новые научные исследования и разработки: задачи, средства, потребности, затраты и источники финансирования, ожидаемые достижения.

В этом разделе важно четко указать относительную важность НИОКР для компании с точки зрения воздействия на уровень конкурентоспособности и компетенции предприятия. Описание исследовательских проектов должно включать их приоритетность по отношению друг к другу и ожидаемые сроки окупаемости затрат. Усилия, направляемые на изобретения и разработку новых технологий и видов продукции, должны рассматриваться отдельно от усилий, направленных на модификацию существующей продукции или технологии.

Отдельно должны быть упомянуты любые другие инвестиционные потребности для НИОКР, например технические возможности этого подразделения путем приобретения компьютерного инструментария. Все другие планируемые мероприятия, требующие капиталовложений или имеющие существенное стратегическое влияние на предприятие, также должны быть объяснены в этом разделе. В частности, должны быть определены все потенциальные препятствия или риски для успеха проекта, их возможные последствия, меры по устранению этих последствий. Эти вопросы должны быть рассмотрены во всей возможной полноте. Очень важно заранее знать все вероятные последствия успеха или неудачи проекта.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН И МЕНЕДЖМЕНТ

В этом разделе описываются структура организации и ведущие руководители. Должна быть описана форма собственности (единоличное владение, товарищество, акционерное общество и т.д.).

Если предприятие является корпорацией (открытой акционерной компанией), то важно включить сведения о количестве разрешенных к вы-

пуску акций, имеющиеся опционы на покупку акций, имена, адреса и информацию о трудовой деятельности директоров и основных руководящих работников компании. Полезно также представить схему организационной структуры компании с обозначенными уровнями полномочий и ответственности членов организации.

Финансирование предоставляется «под личности», т.е. людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Поэтому потенциальные инвесторы будут пристально изучать команду руководителей. Анализ руководящих сотрудников должен содержать поименный состав по функциям или отделам. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях управления, таких как НИОКР, маркетинг и сбыт, производство и финансы.

Данный раздел бизнес-плана должен, таким образом, представить членов команды управленцев (менеджеров) с информацией об основных этапах их трудовой деятельности. Подробная информация о их трудовой деятельности должна быть вынесена в приложение. Должны быть также описаны лица, обеспечивающие поддержку данному бизнесу. Для каждого из владельцев следует дать информацию об их возможностях и ответственности.

Необходимо также описать рядовой персонал, который будет непосредственно реализовывать данный проект: какие нужны специалисты, их зарплата, сфера ответственности. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников.

Этот раздел следует излагать в следующем порядке:

- нынешняя организационная структура и ожидаемые изменения;
- форма собственности организации (если это товарищество — кто партнеры, на каких условиях; если акционерное общество — кто главные акционеры, какова их доля; типы и количество выпущенных акций с правом голоса и без);
- процесс принятия решения и его общая концепция;
- основные руководители и владельцы, их квалификация и опыт, обязанности и ответственность, вознаграждение;
- члены совета директоров: имена, адреса, трудовая деятельность;
- кто имеет полномочия подписывать и контролировать платежные документы;

– основные факты биографии всех членов команды менеджеров (образование, возраст, особые способности, сфера интересов и т.д.);

– роли и круг обязанностей каждого члена команды менеджеров, оклады, премии и другие формы вознаграждения для каждого из менеджеров.

Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры и задач бизнеса. Например, необходимо привести в соответствие уровень ответственности в организации со структурой подотчетности лиц, так, чтобы ресурсы направлялись в те области, которые в них более всего нуждаются. Следует использовать все имеющиеся возможности, избегать конфликтов при определении приоритетности и стимулировании различных функциональных подразделений. Предприятие должно признавать существование различных видов продукции и рыночных ниш, выделяя на этой основе стратегические деловые единицы, обеспечивая им, исходя из практических интересов, максимально допустимую автономию и возможность принятия решений.

РИСКИ

Любая деятельность в сфере бизнеса сопряжена с определенными потенциальными неожиданностями, связанными с особенностями отрасли промышленности, условиями конкуренции, а также общим экономическим и политическим положением страны. Бизнес-план должен учесть трудности, с которыми может столкнуться компания в ближайшие годы, необходимо также, чтобы руководитель определил потенциальные риски и подготовил эффективную стратегию борьбы с ними.

Выделяют следующие виды рисков:

1. Производственный, связан с возможностью невыполнения своих обязательств по договорам с потребителями.

2. Финансовый, связан с возможностью невыполнения фирмой или ее контрагентами своих финансовых обязательств.

3. Инвестиционный, связан с возможными рисками вложения денег в конкретный проект.

4. Рыночный, связан с возможным колебанием рыночных процентных ставок и курсов валют.

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут задерживать или препятствовать реализации предложенной компанией стратегии.

Большие риски для бизнеса могут возникнуть как следствие реакции конкурентов, слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или управлением, а также в связи с появлением новых технических достижений, которые могут привести к моральному устареванию нового продукта.

Если даже указанные факторы не создают рисков, в бизнес-плане все равно должен быть сделан их анализ, и должно быть показано, почему они не создают риска.

Для каждого из рассматриваемых видов риска должен быть представлен план снижения их воздействия. Точно так же должна быть рассмотрена стратегия преодоления каждого «узкого места» (проблемы) из числа выявленных. Эти планы и стратегия на случай возникновения предполагаемых обстоятельств показывают потенциальному инвестору, что руководитель осознает важные компоненты риска и готов к действию, если они появятся.

Несмотря на то что цель этого раздела очевидна, необходимо еще раз отметить, что способность понять риски, связанные с данным бизнесом, и разработать корректирующие планы действий является решающей для оценки руководства. Этот раздел — важный показатель того, насколько руководство готово эффективно реагировать на ситуации, которые создают опасность для достижения целей предприятия.

В данном разделе необходимо рассмотреть целесообразность страхования рисков.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план — важная часть бизнес-плана. Он определяет потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса, и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым. Эта информация определяет потребности в инвестициях и создает основу для определения потенциальной будущей стоимости произведенных инвестиций. Поэтому перед подготовкой бизнес-плана руководитель должен иметь полную оценку прибыльности предприятия. Такая оценка, прежде всего, показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необхо-

димо, чтобы начать бизнес и покрыть краткосрочные финансовые потребности, как эти деньги могут быть получены (т.е. акции, займы и т.п.). Особенности расчета финансового плана рассмотрим в главе 2.3.

В пояснительной записке проводится анализ расчетов финансового плана, строятся диаграммы и графики.

СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В данном разделе бизнес-плана должно содержаться описание финансовой стратегии.

В данном разделе указывается:

- стоимость проекта, исходя из инвестиционных издержек;
- величина собственных средств, вкладываемых в проект;
- величина требуемого кредита и желаемые условия его получения, в том числе процент по кредиту, срок предоставления кредита, период начала гашения задолженности и т.д.;
- обосновывается соотношение собственных и заемных средств;
- приводится график гашения задолженности по кредиту, в том числе гашения основной задолженности и процентов по кредиту.

Проценты по кредиту в размере 1,5 ставки рефинансирования Центробанка РФ относятся на себестоимость, оставшаяся часть процентов выплачивается за счет прибыли.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. С какой целью разрабатывается «Резюме» бизнес-плана?
2. Основные цели предприятия, виды деятельности в разделе «Бизнес и фирма» бизнес-плана.
3. Описание продукции, ее отличительные черты и особенности, ассортимент в разделе «Продукт» бизнес-плана.
4. Издержки производства и цена в разделе «Продукт» бизнес-плана.
5. Возможности расширения и модернизации продукции в разделе «Продукт» бизнес-плана.
6. Анализ отрасли и его значение в бизнес-плане.
7. Назначение анализа положения дел в отрасли в разделе «Маркетинговый анализ и стратегия» бизнес-плана.

8. Необходимость и сущность оценки конкурентов и выбора конкурентной стратегии в разделе «Маркетинговый анализ и стратегия» бизнес-плана.

9. Необходимость и сущность анализа потребителей продукции, предполагаемых рынков сбыта в разделе «Маркетинговый анализ и стратегия» бизнес-плана.

10. Влияние организационно-правовой формы реализации проекта на возможности его реализации. Отражение этих аспектов в бизнес-плане.

11. Согласование планируемых объемов производства и производственных площадей в разделе «Производственный план» бизнес-плана.

12. Характеристика необходимых материальных ресурсов, основных поставщиков, сроков и условий поставки в разделе «Производственный план» бизнес-плана.

13. Кадровое обеспечение проекта в разделе «Производственный план» бизнес-плана.

14. Проводимые и намечаемые новые научные исследования и разработки в разделе «Исследовательские и внедренческие разработки» бизнес-плана.

15. Риски: их разновидности, возможности снижения.

16. Назначение финансового плана предприятия.

17. Собственные и заемные средства предприятия.

18. Формирование стратегии финансирования.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Содержание

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

РАСЧЕТ ВЫРУЧКИ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ, ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ И ПОЛНЫХ ТЕКУЩИХ ЗАТРАТ

РАСЧЕТ ПОСТОЯННЫХ АКТИВОВ И АМОРТИЗАЦИИ

РАСЧЕТ НОРМИРУЕМЫХ ТЕКУЩИХ АКТИВОВ

РАСЧЕТ НОРМИРУЕМЫХ ТЕКУЩИХ ПАССИВОВ

РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ И ПОЛНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ

РАСЧЕТ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

РАСЧЕТ ВЫПЛАТ ПО КРЕДИТАМ

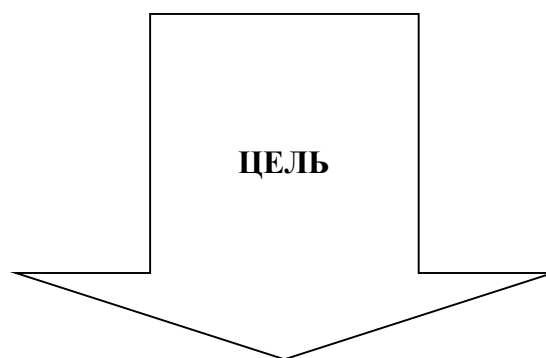
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

ГЛАВА 2.3. РАСЧЕТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА БИЗНЕС-ПЛАНА



ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНА БИЗНЕС-ПЛАНА

ГЛАВА 2.3. РАСЧЕТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА БИЗНЕС-ПЛАНА

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Для расчета финансового плана используем аналог программного пакета — ALT-INVEST.

Исходные положения:

1. Определяется интервал планирования (квартал или 90 дней).
2. Определяется срок жизни проекта (3 года).
3. Определяются расчетные единицы (р., \$, € и т.д.) — все расчеты обязательно должны вестись в одной единице, чтобы между таблицами были возможны ссылки.
4. Закладывается ставка рефинансирования ЦБ (ключевая ставка) (5,5 % на 27 апреля 2020 г.).
5. Налоговое окружение: НДС — 20 % — для основной группы товаров и услуг и 10 % — для продовольствия; налог на прибыль — 20 %; налог на имущество — 2,2 %.
6. Страховые выплаты: в пенсионный фонд — 22 %, медицинского страхования — 5,1 %, социального страхования — 2,9 %, страхование от несчастного случая — 0,2 %. Всего 30,2 % от начисленной заработной платы.

Структура финансового плана бизнес-плана приведена на рис. 2.1. Рассмотрим особенности расчета разделов финансового плана.

РАСЧЕТ ВЫРУЧКИ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ, ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ, ЧИСЛЕННОСТИ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Выручка от реализации — финансовый результат деятельности предприятия, который рассчитывается умножением цены на количество проданного товара (услуг).

Поэтому в бизнес-плане по каждому виду реализуемых товаров и услуг необходимо указать цену и объем реализации в каждый квартал.

Совокупная выручка в квартал определяется сложением значений выручки по всем видам товаров (услуг) в квартал.

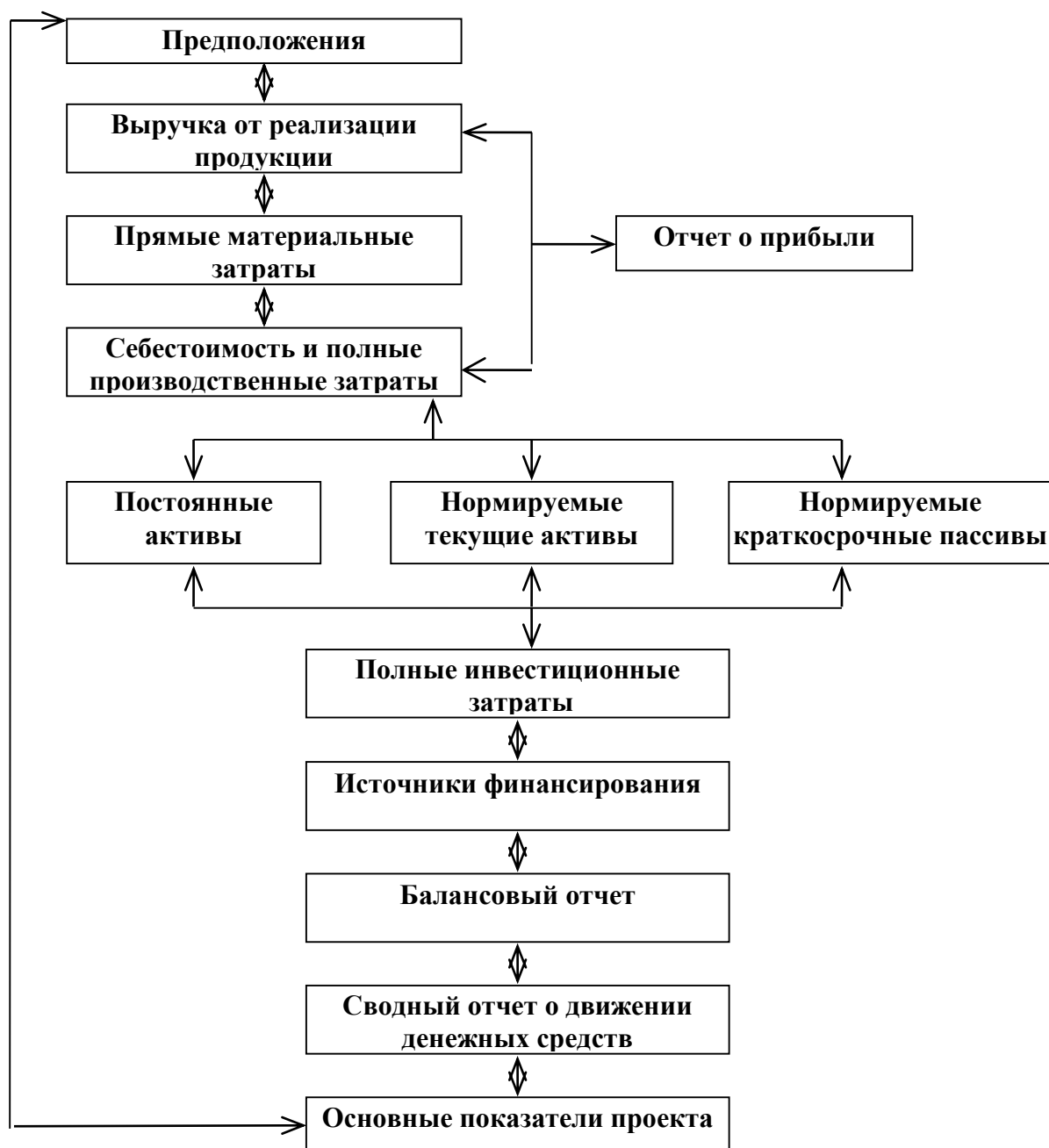


Рис. 2.1. Структурная схема финансового плана бизнес-плана

Здесь же рассчитывается НДС к выручке, умножением выручки от реализации за каждый квартал на ставку НДС.

Прямые материальные затраты рассчитываются по всем видам сырья и материалов, которые используются в производстве и тратятся пропорционально объемам производства.

При этом по каждому виду сырья и материалов указывается закупочная цена и норма расходов материала в квартал. Норма расхода материала в

квартал рассчитывается с учетом каждого товара (услуги), на который тратится данный вид материала.

Затраты на конкретный материал в квартал определяются умножением цены на расход данного материала в квартал.

Совокупные прямые материальные затраты в квартал определяются сложением значений затрат по всем видам материалов в квартал.

Здесь же рассчитывается НДС к прямым материальным затратам, умножением прямых материальных затрат за каждый квартал на ставку НДС.

Численность и заработная плата рассчитывается по видам персонала:

- основной персонал;
- вспомогательный персонал;
- административно-управленческий персонал;
- сбытовой.

В рамках каждого вида персонала выделяются конкретные категории работников. По каждому виду персонала указывается необходимая численность в квартал и месячная заработная плата.

Затраты на оплату труда в квартал по конкретному виду работников определяются умножением численности конкретной категории работников в квартал на их месячную заработную плату и полученный результат умножается на 3, поскольку в квартале 3 месяца.

Далее рассчитываются совокупные затраты на оплату труда отдельно по основному, вспомогательному, административно-управленческому и сбытовому персоналу и социальные отчисления по каждой категории персонала.

Затем рассчитываются общие затраты на оплату труда в квартал сложением затрат на оплату труда всех категорий персонала.

СЕБЕСТОИМОСТЬ И ПОЛНЫЕ ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ

Себестоимость является важным экономическим показателем предприятия, обобщающим его издержки на производство и реализацию продукции, выполнение работ или услуг. Она представляет собой суммарную стоимостную оценку используемых в процессе изготовления и сбыта товаров материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов.

Себестоимость включает в себя:

- прямые затраты;
- административные расходы;
- сбытовые расходы;
- амортизационные отчисления;
- проценты за кредит, относимые на себестоимость.

Прямые затраты включают в себя прямые материальные затраты (приходят ссылкой из таблицы с расчетом прямых материальных затрат), затраты на оплату труда и страховые выплаты по основному производственному персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и общехозяйственные расходы.

Общехозяйственные расходы включают в себя заработную плату и страховые выплаты по вспомогательному производственному персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и общехозяйственные расходы, в том числе затраты на отопление, водоснабжение, канализацию, освещение, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и т.д.

Административные расходы включают в затраты на оплату труда и страховые выплаты по административно-управленческому персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и прочие административные расходы, в том числе арендная плата, командировочные, представительские расходы.

Сбытовые расходы включают затраты на оплату труда и страховые выплаты по сбытовому персоналу (приходят ссылкой из таблицы с расчетом затрат на оплату труда) и прочие сбытовые расходы, в том числе затраты на упаковку, транспортировку, хранение, отгрузку, а также затраты на рекламу, маркетинговые исследования, стимулирование сбыта и т.д.

Амортизационные отчисления рассчитываются в таблице «Амортизационные отчисления» и приходят в себестоимость ссылкой.

Проценты за кредит, относимые на себестоимость рассчитываются в таблице «Сводная ведомость выплат по кредиту» и приходят в себестоимость ссылкой.

Полные текущие затраты включают в себя себестоимость, проценты за кредит, не относимые на себестоимость, которые рассчитываются в таблице «Сводная ведомость выплат по кредиту» и приходят в себестоимость ссылкой, а также прочие текущие затраты (затраты, которые мы не можем списать на себестоимость).

РАСЧЕТ ПОСТОЯННЫХ АКТИВОВ И АМОРТИЗАЦИИ

Постоянные активы включают в себя:

- здания и сооружения
- оборудование
- нематериальные активы (патенты, торговые марки).

Здания и сооружения, оборудование и нематериальные активы учитываются в постоянных активах, если они приобретаются в собственность предприятия. В этом случае они ставятся на баланс предприятия.

При этом по каждому виду постоянных активов указывается стоимость и период ввода в эксплуатацию. Отражается НДС, уплаченный при приобретении оборудования.

Постоянные активы списываются на себестоимость через амортизацию.

Амортизация начисляется по каждому виду постоянных активов, начиная с месяца, следующего за вводом в эксплуатацию.

Амортизационные отчисления по конкретному виду актива в квартал рассчитываются умножением стоимости конкретного актива на норму амортизации в квартал.

Затем рассчитывается совокупная величина амортизационных отчислений по всем видам активов в квартал.

РАСЧЕТ НОРМИРУЕМЫХ ТЕКУЩИХ АКТИВОВ

Нормируемые текущие активы — это денежные средства, временно выведенные из обращения. К ним относят:

- стоимость запасов сырья и материалов;
- стоимость незавершенного производства;
- стоимость запасов готовой продукции;
- счета к получению (кредиты покупателям);
- авансы поставщикам;
- НДС уплаченный;
- резерв денежных средств.

Стоимость запасов сырья и материалов определяется в соответствии с критерием периодичности поставок (время между двумя последовательными поставками). В бизнес-плане необходимо указать величину страхового запаса материалов и периодичность поставок в днях.

Стоимость незавершенного производства зависит от длительности производственного цикла, т.е. времени от начала обработки сырья до поступления на склад готовой продукции. В бизнес-плане необходимо указать длительность производственного цикла в днях.

Стоимость запасов готовой продукции оценивается с учетом периодичности отгрузки. В бизнес-плане закладывается показатель периодичности отгрузки в днях.

Счета к получению (кредиты покупателям) — это размер дебиторской задолженности, появляющийся при реализации продукции в рассрочку. Необходимо заложить в расчет длительность отсрочки платежа в днях.

Авансы поставщикам появляются при приобретении сырья и материалов на основе предоплаты. В расчет закладывается срок предоплаты в днях.

НДС уплаченный — отражается НДС, уплаченный при приобретении оборудования, сырья и материалов.

Резерв денежных средств создается для подстраховки неотложных платежей. В бизнес-плане указывается количество дней резерва и дневная потребность в денежных средствах. Количество дней резерва обычно составляет от 2 до 5 дней.

Суммируя вышеперечисленные показатели, определяется стоимость нормируемых текущих активов каждый квартал.

РАСЧЕТ НОРМИРУЕМЫХ ТЕКУЩИХ ПАССИВОВ

Нормируемые текущие пассивы — это обязательства краткосрочного характера, срок использования, которых не превышает одного года, следовательно, проценты по таким обязательствам не начисляются, а образование подобного вида пассивов облегчает финансирование текущей деятельности и уменьшает потребность в оборотном капитале.

Нормируемые текущие пассивы включают в себя:

- авансы покупателей;
- кредиты поставщиков;
- расчеты с персоналом;
- расчеты с бюджетом.

Авансы покупателей появляются при реализации готовой продукции на основе предоплаты, в расчет закладывается срок предоплаты в днях, чем больше, тем лучше для предприятия.

Кредиты поставщиков появляются при приобретении сырья и материалов в рассрочку. В расчет закладывается длительность отсрочки платежа в днях.

Расчеты с персоналом и расчеты с бюджетом — это так называемые устойчивые текущие пассивы, т.е. выплаты по этим статьям осуществляются дискретно на фоне непрерывного производства, следовательно, постоянно существует краткосрочная задолженность.

Расчеты с персоналом зависят от частоты выплаты заработной платы.

Расчеты с бюджетом — величина задолженности по платежам в бюджет, включает в себя регулярные отчисления по налогам, взвешенные по периодам их уплаты.

Суммируя вышеперечисленные статьи, получаем стоимость нормируемых текущих пассивов в каждый квартал.

РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ И ПОЛНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ

Потребность в оборотном капитале в квартал рассчитывается как разница нормируемых текущих активов и нормируемых текущих пассивов.

Далее рассчитывается прирост потребности в оборотном капитале.

Полные инвестиционные издержки в квартал рассчитываются как сумма стоимости постоянных активов и прироста потребности в оборотном капитале в квартал. Данные издержки характеризуют стоимость проекта.

РАСЧЕТ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Источники финансирования закладываются в расчет с ориентацией на полные инвестиционные издержки, а также закладывается сумма на покрытие убытков, так чтобы свободные денежные средства предприятия оставались положительными.

Источники финансирования делятся на:

- собственные
- заемные.

Собственный капитал характеризует общую стоимость средств предприятия, принадлежащих ему на правах собственности и используемых для формирования активов.

Заемный капитал характеризует привлекаемые для финансирования развития предприятия на возвратной основе денежные средства. Кредит предполагает обязательное гашение.

Рекомендуемое соотношение между заемными и собственными средствами составляет 2 к 3: на две части заемных три части собственных средств.

РАСЧЕТ СВОДНОЙ ВЕДОМОСТИ ВЫПЛАТ ПО КРЕДИТАМ

В сводной ведомости выплат по кредитам указывается величина привлекаемого капитала, процент по кредиту, период начала гашения задолженности. Поквартально рассчитывается:

- величина задолженности на начало расчетного периода;
- проценты за кредит, относимые на себестоимость;
- проценты за кредит, не относимые на себестоимость;
- гашение основной задолженности;
- задолженность на конец расчетного периода.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ

Прибыль представляет собой разность между доходами и расходами предприятия. В отчете о прибыли отражается балансовая и чистая прибыль предприятия.

Балансовая прибыль определяется путем вычитания из выручки понесенных затрат.

Чистая прибыль определяется путем вычитания из балансовой прибыли налога на прибыль.

Необходимо проанализировать динамику прибыли по периодам. Желательно наличие положительной динамики прибыли, при этом допускается наличие убытков в первые периоды функционирования. Также возможно наличие сезонных колебаний прибыли.

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

В отчете о движении денежных средств отражаются денежные потоки предприятия. Приток денежных средств характеризуется поступившей выручкой от реализации, увеличением уставного капитала, кредитами и др. Отток денежных средств характеризуется приобретением постоянных активов, формирование запасов сырья и материалов, производственными и бытовыми расходами, деньгами, выведенными из обращения и др.

Как разница притока и оттока денежных средств рассчитывается баланс денежных средств в каждый квартал. Баланс денежных средств нарастающим итогом формирует свободные денежные средства предприятия.

Требование: свободные денежные средства должны быть положительными в каждый период функционирования.

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Балансовый отчет — это бухгалтерский баланс. Он показывает финансовое состояние бизнеса на определенный момент, дает сводные данные по активам предприятия, его обязательствам, а также по сумме нераспределенной прибыли (или накопленным убыткам).

Требование: активы должны быть равны пассивам, сальдо баланса равно нулю.

Необходимо проанализировать структуру актива и пассива баланса.

ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Основные показатели проекта включают в себя показатели финансовой состоятельности и показатели эффективности.

Показатели финансовой состоятельности включают показатели:

- рентабельности;
- оборачиваемости;
- ликвидности.

Показатели рентабельности:

- а) рентабельность активов;
- б) рентабельность инвестированного капитала;
- в) рентабельность собственного капитала;
- г) рентабельность продаж.

Показатели оборачиваемости:

- а) оборачиваемость активов;
- б) оборачиваемость уставного капитала;
- в) оборачиваемость оборотных активов.

Показатели ликвидности:

- а) коэффициент общей ликвидности, норматив (2;3);
- б) коэффициент мгновенной ликвидности (0,2;0,3);
- в) коэффициент общей платежеспособности (чем больше, тем лучше для предприятия).

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Показатели эффективности включают в себя:

Чистая текущая стоимость — *NPV*.

Внутренняя норма доходности — *IRR*.

Сроки окупаемости — простой и дисконтированный.

Особенности их расчета будут рассмотрены в гл. 2.4.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Особенности расчета выручки от реализации продукции.
2. Особенности расчета прямых материальных затрат.
3. Особенности расчета численности и заработной платы.
4. Особенности расчета себестоимости и полных производственных расходов.
5. Особенности расчета постоянных активов.
6. Особенности расчета амортизационных отчислений.
7. Особенности расчета нормируемых текущих активов.
8. Особенности расчета нормируемых текущих пассивов.
9. Особенности расчета полных инвестиционных издержек.
10. Особенности расчета источников финансирования.
11. Содержание и назначение отчета о прибыли.
12. Содержание и назначение отчета о движении денежных средств.
13. Содержание и назначение балансового отчета.
14. Показатели финансовой состоятельности проекта.

РАЗДЕЛ 2

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Содержание

**ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕС-ПЛАНА**

**КОММЕРЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**БЮДЖЕТНАЯ И
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

ГЛАВА 2.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС- ПЛАНА



ЦЕЛЬ

**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

ГЛАВА 2.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Грамотная оценка проекта основывается на следующих принципах:

– **результативности.** Предполагается наличие положительного эффекта от проекта. При выборе из нескольких вариантов, выбирается проект с более высокой эффективностью;

– **комплексности.** При оценке проекта учитываются интересы всех заинтересованных сторон. В этой связи рассчитывается три вида эффективности:

а) коммерческая эффективность проекта (эффективность с точки зрения лиц, непосредственно реализующих проект);

б) бюджетная эффективность (влияние проекта на бюджеты разных уровней);

г) экономическая эффективность (для народного хозяйства в целом);

– **неравноценности одновременных затрат, результатов.** Инвестиции сегодня важнее, чем завтра. В этой связи при оценке эффективности проектов затраты и результаты приводят к одному моменту времени, умножая их текущие величины на коэффициент приведения.

Коэффициент приведения учитывает относительное уменьшение значимости затрат и результатов при их отделении его временем. Чаще всего за момент приведения берется начало расчетного периода. Такая процедура приведения называется дисконтированием.

Коэффициент дисконтирования:

$$d_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

где E — норма дисконта; t — период расчета.

Норма дисконта должна примерно равняться банковской процентной ставке. Вообще, это норма прибыли, на которую мы согласны с учетом риска, который несем.

Оценка эффективности предполагает расчет показателей:

NPV — чистая текущая стоимость.

IRR — внутренняя норма доходности.

Индекс доходности.

Сроки окупаемости простой и дисконтированный.

NPV определяется как сумма текущих эффектов за весь период t , приведенный к начальному моменту времени; или превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

$$\sum_{t=1}^T \left((R_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} \right) = NPV$$

где R — результаты; Z — текущие затраты; t — расчетный период.

Если есть капиталовложения, то они могут быть учтены отдельно.
 K — приведенные капиталовложения.

$$K = \sum_{t=1}^T K_t \left(\frac{1}{(1 + E)^t} \right)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t} - K$$

С ростом нормы дисконта величина суммы дисконтного потока уменьшается.

Для эффективности проекта чистая текущая стоимость должна быть положительной.

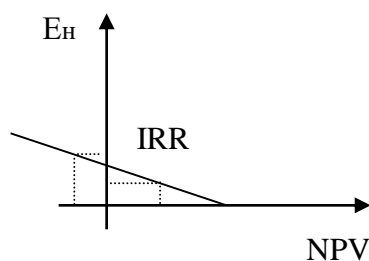
IRR — внутренняя норма доходности, представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Если расчет NVP инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, является ли проект эффективным при заданном E , то ВНД определяется в процессе расчета и сравнивается с требуемой инвестором ВНД на вкладываемый капитал.

$$\sum_{t=1}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E_x)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{K}{(1 + E_x)^t}$$

$$E_x = IRR$$

Для расчета IRR применяют следующие методы:

- 1) метод подбора;
- 2) графический метод:



При использовании графического метода рассчитываются два NPV при различных нормах дисконта. На графике строятся эти две точки, которые соединяются прямой. Точка пересечения прямой с осью, где откладываются нормы дисконта и будет IRR .

IR — индекс доходности, характеризует отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. IR должен быть > 1 , если $NVP > 0$.

Срок окупаемости — минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным; период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты покрываются суммарными результатами от его осуществления. Срок окупаемости может быть простым и дисконтированным. Простой срок окупаемости рассчитывается на основе не дисконтированных затрат и результатов. Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается на основе дисконтированных затрат и результатов.

Задача. Капитальные вложения (начальные) — 1500 тыс. р. Данные о текущих затратах и результатах приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Исходные данные, тыс. р.

Периоды	1	2	3	4	5
Результаты	1000	1500	2000	1500	1000
Текущие затраты	700	1000	1200	1000	800
Эффект (Р-З)	300	500	800	500	200

Определить: NVP , IRR , IR , сроки окупаемости при $E_1 = 10\%$, $E_2 = 20\%$.

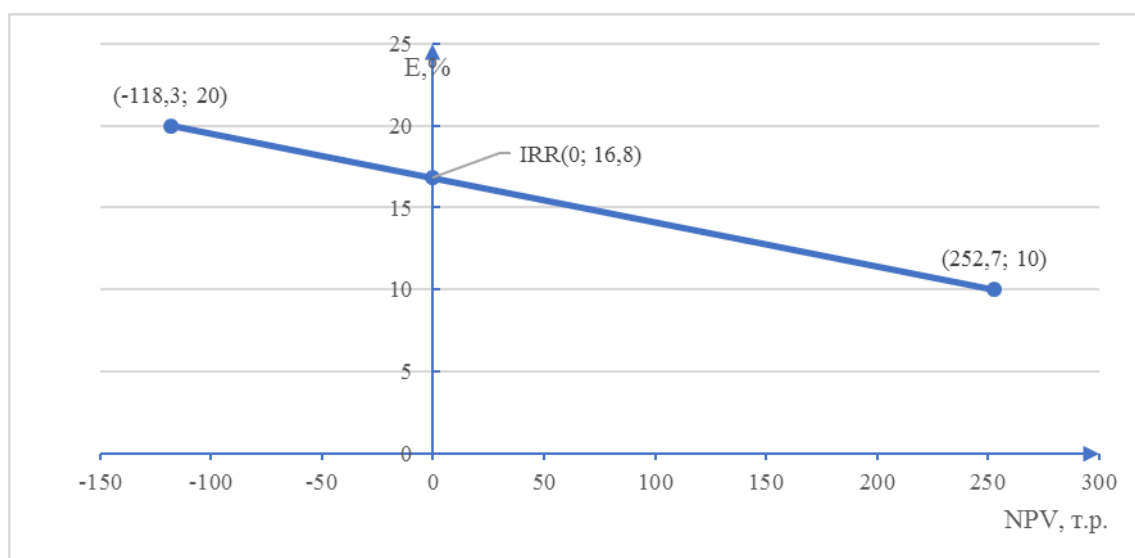
Решение

$$NPV_1 = \frac{300}{(1+0,1)^1} + \frac{500}{(1+0,1)^2} + \frac{800}{(1+0,1)^3} + \frac{500}{(1+0,1)^4} + \frac{200}{(1+0,1)^5} - 1500 = 252,7 \text{ т.р.}$$

$$NPV_2 = \frac{300}{(1+0,2)^1} + \frac{500}{(1+0,2)^2} + \frac{800}{(1+0,2)^3} + \frac{500}{(1+0,2)^4} + \frac{200}{(1+0,2)^5} - 1500 = -118,3 \text{ т.р.}$$

$$IR_2 = 1 + \frac{NPV}{K} = 1 - \frac{118,3}{1500} = 0,921$$

$$IR_1 = 1 + \frac{NPV}{K} = 1 + \frac{252,7}{1500} = 1,168$$



$IRR \approx 16,8 \%$.

Срок окупаемости простой = $300 + 500 + 800 = 1600 > 1500$ (три года).

Срок окупаемости дисконтированный при $E = 10 \%$ (четыре года).

Срок окупаемости дисконтированный при $E = 20 \%$ (за пять лет не наступает).

КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ

Для расчета коммерческой эффективности проекта производится группировка всех, формирующихся на предприятии, денежных потоков по трем важнейшим сферам деятельности:

- денежные потоки от текущей, основной, производственной деятельности;
- денежные потоки от инвестиционной деятельности;

– денежные потоки от финансовой деятельности.

Главным источником денежных средств от основной деятельности являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Денежные средства используются на закупку и размещение товароматериальных запасов, производство и реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы, уплату налогов и т.д.

Производственная деятельность является источником формирования прибыли предприятия, а положительные денежные потоки, в результате производственной деятельности, могут быть использованы для расширения производства, выплаты дивидендов, возвращения банковского кредита, т. е. использоваться в двух других сферах деятельности:

– инвестиционная сфера деятельности: сосредоточение денежных потоков от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг, поступления и уплаты процентов по займам и т.д. Поскольку в нормальной экономической обстановке предприятие обычно стремится к расширению или модернизации своих производственных мощностей, инвестиционная деятельность чаще всего ведет к оттоку денежных средств;

– финансовая сфера деятельности: источники денежных средств — поступления от эмиссии акций, полученные кредиты, а используются денежные средства на возвращение задолженности по кредитам, выплату дивидендов и т.д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Все три рассмотренных вида деятельности формируют единую сумму денежных ресурсов предприятия, нормальное функционирование которого невозможно без постоянного перелива денежных потоков из одной сферы в другую, т.е. наличие трех данных сфер направлено на обеспечение работоспособности предприятия. Даже прибыльная производственно-хозяйственная деятельность не всегда может привносить достаточную сумму денег для приобретения внеоборотных средств.

В подобной ситуации необходимы новые займы, стоимость которых будет компенсироваться будущими доходами от инвестиционной деятельности.

В условиях кризиса предприятие вынуждено изыскивать дополнительные краткосрочные финансовые ресурсы для гашения неотложных платежей.

При расчете потока денежных средств амортизация не вычитается в качестве расхода из потока денежных средств и, соответственно, остается в числе притока, это происходит потому, что амортизационные отчисления не являются денежными расходами, а расцениваются как часть дохода, покрывающая ранее сделанные расходы, т.е. амортизация отражает восстановление капитала.

При расчете денежных потоков определяющим является время фактических поступлений и платежей денежных средств, а не время исполнения хозяйственных операций.

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта требует расчета показателей *NPV*, *IRR*, простого и дисконтированного срока окупаемости по вышеизложенной методике.

БЮДЖЕТНАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Бюджетная эффективность учитывает влияние результатов осуществления проектов на доходы и расходы бюджетов соответствующего уровня (региональный — федеральный бюджеты).

Основной показатель — бюджетный эффект, рассчитываемый по методике *NPV*.

Приток денег в бюджет происходит за счет поступления налогов от проекта.

Отток денег из бюджета происходит при бюджетном финансировании проекта.

Экономическая эффективность учитывает затраты, связанные с осуществлением проекта, которые выходят за пределы за пределы интересов прямых участников проекта. Так же рассчитывает социальную эффективность рабочих мест и экологические потери, и эффекты.

Как правило, на предприятиях существует ряд необходимых, но нерентабельных проектов, связанных с экологией, улучшением условий труда и т.д. Реализация этих проектов требует, чтобы остальные доходные проекты генерировали повышенную доходность, чтобы компенсировать понижение денежных потоков или даже убытки от нерентабельных проектов.

Пример. Предприятие инвестировало 10 млн р., из них 2 млн р. — в необходимые, но нерентабельные проекты. Доходность предприятия должна составлять как минимум 15 %. *Определить*, какую доходность должны генерировать рентабельные проекты.

Решение

$$D = I \cdot d,$$

где D — доход; I — инвестированные денежные средства; d — доходность от вложений.

$$\text{Доход} = 10 \text{ млн р.} \cdot 15 \% / 100 \% = 1,5 \text{ млн р.}$$

$$dr = D / (I - I_n),$$

где dr — доходность от вложений; D — доход; I — инвестированные денежные средства; I_n — инвестиции в нерентабельные проекты.

$$\text{Доходность рентабельных проектов равна } 1,5 / (10 - 2) \cdot 100 \% = 18,75 \%.$$

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Охарактеризуйте принципы расчета эффективности проекта.
2. Как формируются денежные потоки предприятия?
3. Охарактеризуйте особенности расчета коммерческой эффективности проекта.
4. Экономический смысл и особенности расчета чистой текущей стоимости.
5. Экономический смысл и особенности расчета внутренней нормы доходности.
6. Экономический смысл и особенности расчета индекса доходности.
7. Экономический смысл и особенности расчета сроков окупаемости простого и дисконтированного.
8. Охарактеризуйте бюджетную эффективность проекта.
9. Охарактеризуйте экономическую эффективность проекта.
10. Условия реализации нерентабельных проектов.

РАЗДЕЛ 3

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Содержание

**НАЗНАЧЕНИЕ
И СУЩНОСТЬ
ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА**

**АЛГОРИТМ
ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА**

**ВОЗМОЖНОСТИ
ПРИМЕНЕНИЯ
ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА**

ГЛАВА 3.1. ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В МОДЕЛИРОВАНИИ БИЗНЕСА



ЦЕЛЬ

**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ПРИМЕНЕНИЯ
ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА
ПРИ МОДЕЛИРОВАНИИ БИЗНЕСА**

ГЛАВА 3.1. ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В МОДЕЛИРОВАНИИ БИЗНЕСА

НАЗНАЧЕНИЕ И СУЩНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Одним из самых простых и эффективных методов финансового анализа и планирования является операционный анализ, называемый также анализом «издержки-объем-прибыль», отслеживающий зависимость финансовых результатов бизнеса от уровня переменных и постоянных издержек, объемов производства и сбыта.

Ключевыми элементами операционного анализа служат финансовый и операционный рычаги, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия. Действие операционного (производственного рычага) рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли. Этот эффект обусловлен различной степенью влияния динамики постоянных и переменных затрат на формирование финансовых результатов деятельности предприятия при изменении объема производства. Чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага. Указывая на темп падения прибыли с каждым процентом роста выручки, сила операционного рычага свидетельствует об уровне предпринимательского риска для данного предприятия.

Действие финансового рычага заключается в том, что предприятие, использующее заемные средства, изменяет чистую рентабельность собственных средств и свои дивидендные возможности. Уровень эффекта финансового рычага указывает на финансовый риск, связанный с предприятием. Поскольку проценты за кредит относятся к постоянным издержкам, увеличение финансовых расходов по заемным средствам приводит к увеличению силы операционного рычага и возрастанию предпринимательского риска.

Операционный анализ служит поиску наиболее выгодных комбинаций между переменными затратами на единицу продукции, постоянными издержками, ценой и объемом продаж. Поэтому этот анализ невозможен без разделения издержек на переменные и постоянные.

Переменные издержки меняются в целом прямо пропорционально изменениям объема производства. Это могут быть прямые издержки на основные сырье и материалы в производстве, издержки на приобретение партий товара в коммерции, комиссионные продавца, некоторые снабженческие расходы. При этом чем меньше переменные расходы на единицу продукции, тем меньше оборотного капитала задействуется и намечается более высокая прибыль.

Постоянные издержки в краткосрочном периоде в целом не меняются с изменением объема производства: это могут быть расходы по аренде, амортизационные отчисления, оклады администрации, налог на имущество, процент за кредит и т.д. Постоянные издержки можно рассматривать как постоянные на определенном релевантном (краткосрочном, не требующем нового скачка постоянных издержек) периоде.

Смешанные издержки включают элементы и переменных, и постоянных расходов. Это оплата электроэнергии, которая расходуется в технологическом процессе и, кроме того, идет на общие нужды, зарплата продавцов, состоящая из постоянного оклада и комиссионных с продаж и т.д. При анализе и планировании необходимо разделить смешанные издержки на переменные и постоянные по данным бухгалтерского учета.

Сложением переменных и постоянных издержек, в которые включены и расклассифицированы смешанные затраты, получают суммарные (полные) издержки на весь объем продукции.

Рассматривая поведение переменных и постоянных издержек, необходимо очерчивать релевантный период: структура издержек, суммарные постоянные издержки и переменные издержки на единицу продукции неизменны лишь в определенном периоде и при определенном количестве продаж.

Кроме того, при планировании нужно учитывать характер движения издержек (суммарных и на единицу продукции) в ответ на изменение объема продаж. Поскольку операционный анализ требует разделения издержек на переменные и постоянные, при аналитических расчетах необходимо отделять одни издержки от других с помощью промежуточного финансового результата деятельности предприятия. Эту величину принято называть валовой маржой или маржинальным доходом, который представляет собой результат от реализации после возмещения переменных затрат.

Одной из главных целей предприятия является максимизация валовой маржи, поскольку именно она является источником покрытия постоянных издержек и формирования прибыли.

Сила воздействия операционного рычага рассчитывается отношением валовой маржи к прибыли и показывает, сколько процентов изменения прибыли дает каждый процент изменения выручки.

Операционный анализ часто называют также анализом безубыточности, поскольку он позволяет вычислить такую сумму и количество продаж, при которой приход равен расходу. Предприятие не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки, продажи выше точки безубыточности приносят прибыль. Точка безубыточности — это тот рубеж, который предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Поэтому точку безубыточности многие экономисты склонны называть порогом рентабельности. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на продукцию или услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации.

Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием валовой маржи, в том числе:

- повышая цену;
- повышая объем реализации;
- снижая переменные издержки;
- сокращая постоянные издержки.

Идеальные условия для предприятия — сочетание низких постоянных издержек с высокой валовой маржой. Операционный анализ ищет наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема реализации. При этом возможны варианты наращивания валовой маржи:

- за счет снижения цены и роста количества продаваемых товаров;
- за счет роста постоянных издержек (например, на рекламу) и увеличения количества продаж.

Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между постоянными и переменными издержками.

Насколько далеко планируемая выручка от реализации «убегает» от порога рентабельности, показывает запас финансовой прочности.

Умение оценить силу воздействия операционного рычага, порога рентабельности и запаса финансовой прочности позволяет без составления прогностических отчетов о финансовых результатах быстро определить, какое влияние изменение продаж окажет на прибыль, налоговые и дивидендные последствия этих изменений.

Сила операционного рычага и запас финансовой прочности также характеризуют уровень предпринимательского риска, связанного с предприятием, поскольку чем выше сила операционного рычага, тем больше динамика прибыли предприятия, но тем ниже запас финансовой прочности и соответственно выше риск для предприятия.

АЛГОРИТМ ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Алгоритм расчета факторов операционного рычага, следующий:

1. Выручка от реализации B .
2. Переменные издержки S_v , в том числе:
 - материальные затраты;
 - сдельная заработная плата;
 - другие переменные издержки.
3. Маржинальный доход: $M\partial = B - S_v$.
4. Коэффициент маржинального дохода: $K_{м\partial} = M\partial : B$.
5. Постоянные издержки S_c , в том числе:
 - постоянная заработная плата;
 - арендные платежи;
 - налоги;
 - электроэнергия;
 - отопление;
 - освещение;
 - вода;
 - услуги связи;
 - реклама;
 - аренда;
 - амортизационные отчисления;
 - другие постоянные расходы.
6. Порог рентабельности промышленности: $Пр-ти = S_c : K_{м\partial}$.
7. Запас финансовой прочности: $Зфп = B - Пр-ти$.
8. Прибыль: $Пр = Зфп \cdot K_{м\partial}$.

9. Сила воздействия операционного рычага $Cor = Mд : Пр$.

Пример. На основании исходных данных, приведенных в табл. 3.1, рассчитать ключевые показатели операционного анализа.

Подумайте, как и почему изменяется сила воздействия операционного рычага и запас финансовой прочности по мере удаления выручки от порога рентабельности?

Таблица 3.1

Исходные данные, тыс. р.

Показатель	Исходный вариант	Вариант 10%-ного роста выручки
1. Выручка от реализации	20,0	22,00
2. Переменные издержки	15,5	17,05
3. Постоянные издержки	3,0	3,00

Решение

Рассчитаем основные показатели операционного анализа для исходного варианта и варианта, предполагающего 10%-ный рост выручки. Результаты расчетов приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Основные показатели операционного анализа

Показатель	Исходный вариант	Вариант 10%-ного роста выручки
1. Маржинальный доход тыс. р.	4,5	4,95
2. Коэффициент маржинального дохода	$4,5/20 = 0,225$	$4,95/22 = 0,225$
3. Порог рентабельности, тыс. р.	$3/0,225 = 13,33$	$3/0,225 = 13,33$
4. Запас финансовой прочности, тыс. р.	$20 - 13,33 = 6,67$	$22 - 13,33 = 8,67$
5. Прибыль, тыс. р.	$6,67 \cdot 0,225 = 1,5$	$8,67 \cdot 0,225 = 1,95$
6. Сила воздействия операционного рычага	$4,5 / 1,5 = 3$	$4,95 / 1,95 = 2,54$

Выводы

Расчет для исходного варианта показывает:

– Порог рентабельности предприятия составляет 13,33 тыс. р., т.е. предприятие должно иметь выручку от реализации продукции в размере 13,33 тыс. р., чтобы покрывать все свои издержки при нулевой прибыли.

– Запас финансовой прочности предприятия равен 6,67 тыс. р., т.е. на эту сумму предприятие может предельно сократить свою выручку, чтобы оставаться безубыточным.

– Сила операционного рычага равна 3, т.е. с каждым процентом изменения выручки предприятия прибыль будет изменяться на 3 %.

Сравнивая результаты расчетов в исходном варианте и варианте, предусматривающем 10%-ный рост выручки, видим, что по мере удаления выручки от порогового ее значения сила воздействия операционного рычага ослабевает, а запас финансовой прочности увеличивается. Это связано с относительным уменьшением постоянных издержек в релевантном диапазоне.

Сила воздействия операционного рычага зависит от относительной величины постоянных издержек. Для предприятий, отягощенных громоздкими производственными фондами, высокая сила операционного рычага представляет значительную опасность: в условиях экономической нестабильности, падения платежеспособного спроса клиентов и сильнейшей инфляции каждый процент снижения выручки оборачивается катастрофическим падением прибыли и вхождением предприятия в зону убытков.

При наличии широкого выбора необходимо решить, что выгоднее иметь: высокие переменные издержки и низкие постоянные или наоборот.

На выбор наилучшей структуры издержек предприятия влияют многие факторы, включая долговременную стратегию продаж, ежегодные колебания выручки, отношение менеджмента к риску. Если предположить, что реализация имеет тенденцию к росту, то предпочтительней является структура издержек предприятия с более высоким коэффициентом валовой маржи. И явно более мощным операционным рычагом: каждый процент прироста выручки принесет этому предприятию гораздо больше процентов прибыли, чем предприятию с меньшим коэффициентом валовой маржи и, следовательно, с меньшей долей постоянных издержек. Однако, если объем продаж время от времени снижается, то более благоприятной представляется структура издержек с меньшей долей постоянных расходов, так как в этом случае предприятие будет терять валовую маржу и прибыль предприятия, как первое предприятие. То есть динамика прибыли для второго предприятия в этих условиях становится более стабильной. Кроме того, при относительно низких постоянных издержках в периоды резкого падения объемов продаж, убытки у данного предприятия возникнут не сразу.

Таким образом, сила операционного рычага наибольшая при уровне продаж, близком к порогу рентабельности, а по мере удаления от порога рентабельности эффект операционного рычага уменьшается. Новый скачок постоянных издержек даст новое значение силы воздействия операционного рычага и новый порог рентабельности.

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Операционный анализ позволяет:

- принимать решения об объемах производства и продаж с точки зрения безубыточности;
- принимать решения о целевых размерах прибыли;
- увеличить гибкость финансовых решений путем поиска наиболее выгодных комбинаций между уровнем переменных и постоянных затрат, объемов производства и цен.

Пример. Исходные данные: объем производства — 50 штук, цена — 30 ДЕ, переменные издержки — 21 ДЕ, постоянные издержки — 300 ДЕ.

Определить:

1. Порог рентабельности, запас финансовой прочности и силу операционного рычага.
2. Сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25 %.
3. Процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности.
4. Сколько товаров должно быть продано для получения прибыли 200 ДЕ.
5. Какой запас финансовой прочности при прибыли 200 ДЕ.
6. На сколько процентов должен измениться объем производства при снижении цены на 20 % для получения неизменных финансовых результатов (т.е. чтобы прибыль осталась на прежнем уровне).

Решение

1. Расчет основных показателей операционного анализа приведен в табл. 3.3.

2. Сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25 %?

$Cop = \% \text{ изменения прибыли} / \% \text{ изменения выручки}$.

$\% \text{ изменения прибыли} = \% \text{ изменения выручки} \cdot Cop = 25 \% \cdot 3 = 75 \%$.

Остаток прибыли = $100 \% - 75 \% = 25 \%$.

При сокращении выручки на 25 % удастся сохранить 25 % прибыли.

3. Процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности.

На этот вопрос отвечает показатель «запас финансовой прочности». Он равен 33 %.

Второй способ расчета:

$$\text{ЗФП \%} = 1 / \text{Cоп} \cdot 100 \% = 1 / 3 \cdot 100 \% = 33 \%$$

4. Сколько товаров должно быть продано для получения прибыли 200 ДЕ?

Количество товара для получения целевой прибыли можно рассчитать по формуле $V = (SC + \text{Пр цел}) / (Ц - SV \text{ед})$:

$$V = (300 + 150) / (30 - 21) = 56 \text{ шт.}$$

Таблица 3.3

Расчет основных показателей операционного анализа

№ п/п	Показатель	Формула	Расчет
1	Выручка	$B = Ц \cdot V$	$30 \cdot 50 = 1500 \text{ ДЕ}$
2	Переменные издержки	$SV = SV_{\text{ед}} \cdot V$	$21 \cdot 50 = 1050 \text{ ДЕ}$
3	Маржинальный доход	$MD = B - SV$	$1500 - 1050 = 450 \text{ ДЕ}$
4	Коэффициент маржинального дохода	$K_{\text{мд}} = MD / B$	$450 / 1500 = 0,3$
5	Постоянные издержки	SC	300 ДЕ
6	Порог рентабельности, ДЕ	$\text{Пор рент} = SC / K_{\text{мд}}$	$300 / 0,3 = 1000 \text{ ДЕ}$
7	Порог рентабельности, шт	$\text{Пор рент} = \text{Пор рент ДЕ} / ц$	$1000 / 30 = 34 \text{ шт.}$
8	Порог рентабельности, %	$\text{Пор рент} = \text{Пор рент ДЕ} / B \times 100 \%$	$1000 / 1500 \cdot 100 \% = 67 \%$
9	Запас финансовой прочности, ДЕ	$\text{ЗФП} = B - \text{Пор рент}$	$1500 - 1000 = 500 \text{ ДЕ}$
10	Запас финансовой прочности, шт.	$\text{ЗФП} = \text{ЗФПДЕ} / ц$	$500 / 30 = 16 \text{ шт.}$
11	Запас финансовой прочности, %	$\text{ЗФП} = \text{ЗФПДЕ} / B \cdot 100 \%$	$500 / 1500 \cdot 100 \% = 33 \%$
12	Прибыль, тыс. р.	$\text{Пр} = B - SV - SC$	$1500 - 1050 - 300 = 150 \text{ ДЕ}$

№ п/п	Показатель	Формула	Расчет
13	Сила воздействия операционного рычага	$Cop = MD / Pr = 1 + SC / Pr$	$450 / 150 = 1 + 300 / 150 = 3$

5. Какой запас финансовой прочности при прибыли 200 ДЕ?

$$\begin{aligned} \text{ЗФП \%} &= 1 / Cop \cdot 100 \% = 1 / (MD / Pr) \cdot 100 \% = Pr / MD \cdot 100 \% = \\ &= Pr / (SC + Pr) \cdot 100 \% = 200 / (300 + 200) \cdot 100 \% = 40 \%. \end{aligned}$$

6. На сколько процентов должен измениться объем производства при снижении цены на 20 % для получения неизменных финансовых результатов (т.е. чтобы прибыль осталась на прежнем уровне)?

$$\begin{aligned} V &= (SC + Pr) / (Ц - SV_{ед}), \\ Ц_{нов} &= 30 \cdot (100 \% - 20 \%) / 100 \% = 24 \text{ ДЕ}, \\ V_{нов} &= (300 + 150) / (24 - 21) = 150 \text{ шт.}, \\ &50 \text{ шт.} - 100 \%, \\ &150 \text{ шт.} - X \%, \\ X &= 150 \cdot 100 \% / 50 = 300 \%. \end{aligned}$$

Прирост объемов производства для получения неизменных финансовых результатов должен составить $300 \% - 100 \% = 200 \%$.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Для чего нужен операционный анализ?
2. Каковы особенности расчета порога рентабельности?
3. Что показывает порог рентабельности?
4. Каковы особенности расчета запаса финансовой прочности?
5. Что показывает запас финансовой прочности?
6. Каковы особенности расчета силы операционного рычага?
7. Что характеризует сила операционного рычага?
8. Каковы возможности применения операционного анализа.

РАЗДЕЛ 3

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Содержание

**КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ
АССОРТИМЕНТНОЙ
ПОЛИТИКИ**

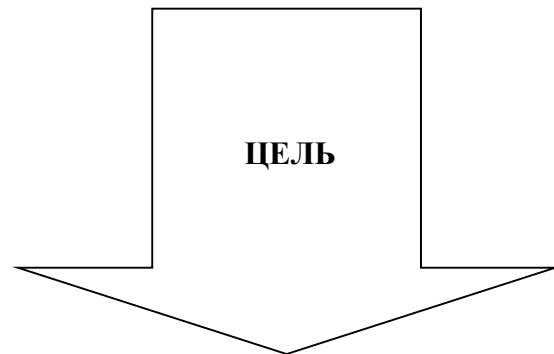
**ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА
ПОРОГОВ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
ОТДЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ
АССОРТИМЕНТА**

**ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВА
НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ**

**УГЛУБЛЕННЫЙ
ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ
В ФОРМИРОВАНИИ
АССОРТИМЕНТНОЙ
ПОЛИТИКИ**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ
ПОЛИТИКИ**

ГЛАВА 3.2. МОДЕЛИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ



**ДАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ
ОСОБЕННОСТЯХ МОДЕЛИРОВАНИЯ
АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ
ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ПОКАЗАТЬ ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА
ПОРОГОВ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
ОТДЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ
АССОРТИМЕНТА**

**ОБОСНОВАТЬ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ПРОИЗВОДСТВА НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ
ТОВАРОВ**

ГЛАВА 3.2. МОДЕЛИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

Решая вопрос, какому товару ассортимента отдать предпочтение, а производство какого товара сократить, необходимо учитывать, что чем больше валовая маржа, тем больше масса и благоприятнее динамика прибыли.

Выделяют два критерия формирования ассортиментной политики:

- максимальный коэффициент валовой маржи на единицу продукции — максимум прибыли;
- максимальная валовая маржа на фактор ограничения — максимум прибыли.

Первого критерия бывает недостаточно в связи с тем, что производство и сбыт продукции всегда связаны с ограничивающими факторами: производственная мощность, персонал, время. Поэтому предпочтительно использовать второй критерий.

Пример. Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозном периоде может быть отработано 20 тыс. чел/ч. За 1 чел/ч можно сшить либо 1 рубашку, либо 3 пары брюк. Цена рубашки — 15 ДЕ, брюк — 20 ДЕ. Переменные издержки на единицу продукции по рубашкам — 6 ДЕ, по брюкам — 16 ДЕ. Что выгоднее производить — рубашки или брюки?

Решение

Расчет целесообразности производства рубашек и брюк приведен в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Расчет целесообразности производства рубашек и брюк

Показатель	Рубашки	Брюки
Цена, ДЕ	15	20
Переменные издержки на единицу продукции, ДЕ	6	16
МД, ЕД	9	4
кМД	$9 / 15 = 0,6$	$4 / 20 = 0,2$
МД чел/ч, ДЕ	$9 \cdot 1 = 9$	$4 \cdot 3 = 12$
МД 20 тыс. чел/ч, тыс. ДЕ	$9 \cdot 20 = 180$	$12 \cdot 20 = 240$

Вывод

Брюки шить выгоднее, чем рубашки. Однако рынки сбыта обычно ограничены. Поэтому целесообразно шить брюки в объемах, которые может принять рынок, остальное время — шить рубашки.

ОСОБЕННОСТИ РАСЧЕТА ПОРОГОВ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ АССОРТИМЕНТА

Неблагоприятная ассортиментная структура может оказать пагубное влияние на результаты деятельности предприятия и увеличить связанный с ним риск.

Имея несколько товаров в ассортименте, необходимо рассчитать пороги рентабельности каждого товара ассортимента. С этой целью необходимо поделить постоянные издержки предприятия между отдельными товарами ассортимента.

В современных условиях существует несколько способов деления постоянных издержек:

1. Постоянные издержки предприятия относятся на товары пропорционально заработной плате основного производственного персонала. Этот способ широко применяется на российских предприятиях.

2. Постоянные издержки распределяются на товары пропорционально доли их выручки от реализации в совокупной выручке предприятия. Этот способ считается лучшим.

3. Постоянные издержки предприятия относятся на товары пропорционально доли переменных издержек. Этот способ не нашел широкого применения.

Далее рассчитываются коэффициенты маржинального дохода по каждому товару ассортимента отношением маржинального дохода по конкретному товару к выручке от реализации данного товара.

Пороги рентабельности отдельных товаров ассортимента рассчитываются делением постоянных издержек, отнесенных на конкретный товар, на коэффициент маржинального дохода по данному товару.

Пример. Предприятие производит товары А и Б. По товару А: объем производства — 400 шт., цена — 3,5 ДЕ, переменные издержки — 2,1 ДЕ. По товару Б: объем производства — 500 шт., цена — 6 ДЕ, переменные издержки — 3,9 ДЕ. Постоянные издержки предприятия — 700 ДЕ. Определить пороги рентабельности отдельных товаров ассортимента.

Решение

Расчет порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента приведен в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Расчет порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента

Показатель	А	Б	Итого
Выручка, ДЕ	$400 \cdot 3,5 = 1400$	$500 \cdot 6 = 3000$	4400
Переменные издержки, ДЕ	$400 \cdot 2,1 = 840$	$500 \cdot 3,9 = 1950$	2790
Маржинальный доход, ДЕ	$1400 - 840 = 560$	$3000 - 950 = 1050$	1610
кМД	$560 / 1400 = 0,4$	$1050 / 3000 = 0,35$	$1610 / 4400 = 0,37$
Постоянные издержки, ДЕ	$700 \cdot 1400 / 4400 = 224$	$700 \cdot 3000 / 4400 = 476$	700
Порог рентабельности, ДЕ	$224 / 0,4 = 560$	$476 / 0,35 = 1360$	
Порог рентабельности, шт.	$560 / 3,5 = 160$ шт.	$1360 / 6 = 227$ шт.	

Вывод

Для того чтобы покрывать все издержки при нулевой прибыли, предприятию необходимо производить и реализовывать 160 шт. товаров А и 227 шт. товаров Б.

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА НЕРЕНТАБЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ

Традиционно считается, что производство нерентабельной продукции нецелесообразно для предприятия, так как они дают убытки, но это не всегда так. Докажем это на примере.

Пример. Предприятие производит товары А и Б. По товару А выручка от реализации составляет 5000 ДЕ, переменные издержки — 4500 ДЕ. По товару Б выручка от реализации составляет 6000 ДЕ, переменные издержки — 4800ДЕ. Постоянные издержки предприятия составляют 1500 ДЕ. Доказать целесообразность производства товаров А и Б.

Решение

Расчет целесообразности производства товаров А и Б приведен в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Расчет целесообразности производства товаров А и Б, тыс. р.

Показатель	А	Б	Итого
Выручка	5000	6000	11000
Переменные издержки	4500	4800	9300
Постоянные издержки	$1500 \cdot 5000 / 11000 = 681,8$	$1500 \cdot 6000 / 11000 = 818,2$	1500
Маржинальный доход	$5000 - 4500 = 500$	$6000 - 4800 = 1200$	1700
Коэффициент маржинального дохода	0,1	0,2	0,154
Порог рентабельности	$681,8 / 0,1 = 6818$	4031	9708,7
Прибыль	$5000 - 4500 - 681,8 = -181,8$	$6000 - 4800 - 818,2 = + 381,8$	+200

Выводы

Товар А, выручка от которого составляет 5000 ДЕ, своего порога рентабельности — 6818 ДЕ — еще не достиг, т.е. он не покрывает все издержки и предприятие имеет убытки по товару А.

Товар Б, выручка от которого составляет 6000 ДЕ, свой порог рентабельности перешел и дал прибыль 381,8 ДЕ, часть которой пошла на покрытие убытка по товару А.

В целом предприятие получило прибыль ДЕ. Таким образом, производство товара Б более выгодно для предприятия, и оно должно производить больше товара Б. Но поскольку рынки сбыта чаще всего ограничены, то производство только товара Б может быть недостаточным для предприятия.

Отказ от нерентабельного товара А означал бы необходимость покрыть всю сумму постоянных затрат предприятия за счет товара Б. Если снять с производства нерентабельный товар А, то порог рентабельности станет равен: $1500 / 0,2 = 7500$ ДЕ. При выручке от реализации товара Б, равной 6000 ДЕ, предприятие станет убыточным.

Таким образом, предприятие заинтересовано расширять номенклатуру выпускаемых товаров, чтобы нарастить совокупную выручку. При этом предпочтение отдается рентабельным товарам, но вместе с тем в производственной программе могут быть и нерентабельные товары, которые

берут на себя часть постоянных затрат предприятия, давая возможность другим товарам быть рентабельными.

Необходимость покрывать постоянные затраты предприятия с помощью одного товара, как правило, приводит к увеличению его порога рентабельности при заданной цене. Столкнувшись с этой проблемой, некоторые предприятия считают целесообразным повысить цену. Однако, натолкнувшись на эластичный характер спроса, отодвигают момент достижения безубыточности еще дальше.

Поэтому на предприятии целесообразно диверсифицировать производство, иметь несколько товаров в ассортименте, чтобы иметь больше выручки и перераспределять между ними постоянные издержки.

УГЛУБЛЕННЫЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В ФОРМИРОВАНИИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ

Углубленный операционный анализ предполагает деление постоянных издержек на прямые постоянные издержки ($S_{C_{\text{прям.}}}$) и косвенные постоянные ($S_{C_{\text{косв.}}}$) издержки.

Прямые постоянные издержки можно непосредственно отнести на конкретный товар. К ним относят амортизационные отчисления по оборудованию, на котором производится товар, заработную плату мастеров и бригадиров, а также прочие расходы по цеху, в котором производится товар.

Косвенные постоянные издержки — это постоянные затраты всего предприятия, в том числе заработная плата руководства, отделов и служб, амортизационные отчисления по административным зданиям, расходы на НИОКР. Их нельзя напрямую отнести на конкретные товары.

Суть углубленного операционного анализа в объединении переменных затрат и прямых постоянных затрат на конкретные товары и вычисления промежуточного маржинального дохода.

Промежуточный маржинальный доход — это результат от реализации после возмещения переменных затрат и прямых постоянных затрат.

Промежуточный маржинальный доход занимает среднее место между маржинальным доходом и прибылью. Желательно, чтобы промежуточного маржинального дохода хватало на покрытие как можно большей части косвенных постоянных затрат и формирование прибыли.

Правило: если промежуточный маржинальный доход по товару покрывает хотя бы часть косвенных постоянных издержек предприятия, то товар достоин оставаться в ассортименте. При этом товары, берущие на себя большую часть косвенных постоянных издержек предприятия, являются предпочтительными.

Углубленный операционный анализ предполагает расчет порога безубыточности.

Порог безубыточности — это такая выручка от реализации, которая покрывает переменные издержки и прямые постоянные издержки, при этом промежуточный маржинальный доход равен нулю.

Если, несмотря на все старания, не удастся достичь хотя бы нулевого значения промежуточного маржинального дохода, товар нужно снимать с производства или не планировать его производство заранее.

Пример. Предприятие реализует 100 шт. товара по цене 500 ДЕ, переменные издержки составляют 380 ДЕ, прямые постоянные издержки 7000 ДЕ, косвенные постоянные издержки 3000 ДЕ.

Определить: промежуточный маржинальный доход, порог рентабельности и порог безубыточности товара.

Решение

Расчет промежуточного маржинального дохода, порога рентабельности и порога безубыточности товара приведен в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Расчет промежуточного маржинального дохода, порога рентабельности и порога безубыточности товара

Показатель	Значение
Выручка, ДЕ	$500 \cdot 100 = 5000$
Переменные издержки, ДЕ	$380 \cdot 100 = 3800$
Маржинальный доход, ДЕ	$5000 - 3800 = 1200$
кМД	$1200 / 5000 = 0,25$
Прямые постоянные издержки, ДЕ	7000
Промежуточный маржинальный доход, ДЕ	$50000 - 38000 - 7000 = 5000$
Косвенные постоянные издержки, ДЕ	3000
Прибыль, ДЕ	$50000 - 38000 - 7000 - 3000 = 2000$
Порог безубыточности, ДЕ	$7000 / 0,25 = 29167$
Порог безубыточности, шт.	$29167 / 500 = 59$
Порог рентабельности, ДЕ	$(7000 + 3000) / 0,25 = 42000$
Порог рентабельности, шт.	$42000 / 500 = 84$

Выводы

Для того чтобы покрыть прямые издержки, предприятию необходимо производить и реализовывать 59 шт. товара, а производить меньше, значит, нести прямые убытки.

Начиная с 60-го изделия товар участвует в покрытии косвенных постоянных издержек предприятия.

Чтобы покрывать полностью все издержки, предприятию необходимо производить и реализовывать 84 шт. товара.

Начиная с 85-го изделия, товар начинает формировать прибыль.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современной практике ценообразования существует несколько методов установления цен на товары и услуги:

- метод определения рыночных цен на основе издержек производства продукции;
- метод планирования рыночных цен на основе безубыточности производства;
- метод определения цен с ориентацией на спрос;
- метод установления цен с учетом уровня конкуренции;
- метод обоснования цен для получения целевой прибыли.

В каждом из названных методов ценообразования общим принципом является применение универсальной методики «издержки плюс желаемое». В условиях рынка нижний предел цены на продукцию определяется издержками производства, а верхний — уровнем спроса на данный товар.

В табл. 3.8 приведен пример планирования расчета рыночной цены по методу «средние издержки плюс нормальная прибыль», широко применяемому на отечественных предприятиях.

Таблица 3.8

Планирование рыночной цены

№ п/п	Основные статьи затрат и элементы цены	Сумма, р.
1	Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов)	120
2	Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	40
3	Топливо и энергия на технологические нужды	30
4	Заработная плата производственных рабочих	70

№ п/п	Основные статьи затрат и элементы цены	Сумма, р.
5	Отчисления на социальные нужды (30,2 %)	21,14
6	<i>Итого прямые затраты</i> (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 5)	281,14
7	Общепроизводственные расходы	245
8	Общехозяйственные расходы	230
9	<i>Итого производственная себестоимость</i> (стр. 6 + стр. 7 + стр. 8)	756,14
10	Коммерческие расходы	27
11	<i>Итого коммерческая себестоимость</i> (стр. 9 + стр. 10)	783,14
12	Плановая прибыль (25 %)	195,79
13	<i>Оптовая цена изделия</i> (стр. 11 + стр. 12)	978,93
14	Налог на добавленную стоимость (20 %)	195,79
15	<i>Отпускная (рыночная) цена</i> (стр. 13 + стр. 14)	1174,72

Обоснуем целесообразность реализации товаров по цене ниже себестоимости. Принимая данное решение, следует иметь в виду, что если порог рентабельности предприятием перейден, то реализация товаров выгодна по любой цене выше уровня переменных издержек, и выполнение этого заказа увеличит прибыль предприятия. Если основываться на традиционном подходе к калькулированию себестоимости, то создается логичное впечатление о том, что продавать товар по цене ниже себестоимости невыгодно.

Пример. Предприятие производит продукцию и реализует ее по цене 10 ДЕ, переменные издержки составляют 3,6 ДЕ за штуку, постоянные издержки 975000 ДЕ при квартальном объеме продаж 250000 шт. Порог рентабельности предприятием перейден. Поступило предложение продать дополнительно 20000 шт. по цене 5,25 ДЕ. Следует ли принять данное предложение?

Решение

Рассчитаем себестоимость: $3,6 + 975000 / 250000 = 7,5$ ДЕ.

Рассчитаем прирост выручки: $5,25 \cdot 2000 = 105000$ ДЕ.

Рассчитаем прирост переменных затрат: $3,6 \cdot 20000 = 72000$ ДЕ.

Рассчитаем прирост прибыли: $105000 - 72000 = 33000$ ДЕ.

Вывод

Предложение следует принять, так как предприятие получит дополнительную прибыль 33000 ДЕ. Однако нужно учитывать, как на это отреа-

гируют потенциальные конкуренты и потенциальные потребители продукции. Приняв во внимание эти факторы, возможно, от данного предложения следует отказаться, хотя оно экономически выгодно.

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Каковы критерии формирования ассортиментной политики?
2. Каковы особенности расчета порогов рентабельности отдельных товаров ассортимента?
3. Почему может быть целесообразно производить нерентабельную продукцию?
4. В чем смысл углубленного операционного анализа?
5. В чем смысл порога безубыточности?
6. Как рассчитывается порог безубыточности?
7. Каким образом формируется ценовая политика предприятия?
8. При каких условиях бывает выгодно продавать товары по цене ниже себестоимости?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ : (в ред. от 23 июля 2013 г. № 238-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Асаул А.Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев; под ред. А.Н. Асаула. — Санкт-Петербург : ИПЭВ, 2007. — 271 с.
3. Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтева ; под ред. А.Н. Асаула. — Санкт-Петербург : Гуманистика, 2004. — 256 с.
4. Бабкин А.В. Развитие инновационного предпринимательства в России: понятие, динамика, проблемы, направления развития / А.В. Бабкин, О.В. Чистякова // Экономическое возрождение России. — 2014. — № 4 (42). — С. 157–170.
5. Багиев Г.А. Малое предпринимательство. Организация, развитие и управление малым предприятием : учебник / Г.А. Багиев и др. — Москва : Инфра-М, 2020. — 582 с.
6. Баринов В.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А. Баринов. — Москва : Форум, 2018. — 256 с.
7. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учеб. пособие / Т.С. Бронникова. — Москва : Альфа-М, 2018. — 224 с.
8. Бусыгин А.В. Предпринимательство : учеб. для вузов / А.В. Бусыгин. — Москва : Бусыгин, 2003. — 614 с.
9. Горемыкин В.А. Бизнес-план : Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. — Москва : Ось-89, 2018. — 592 с.
10. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. — Москва : Дашков и К, 2016. — 432 с.
11. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А.Н. Асаул [и др.] ; под ред. А.Н. Асаула. — Санкт-Петербург : ИПЭВ, 2008. — 280 с.
12. Кинцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кинцнер ; пер. с англ. А.Н. Романова. — Москва : Юнити-Дана, 2001. — 239 с.
13. Киреенко А.П. Особенности развития и функционирования малого и среднего бизнеса в Иркутской области (по результатам социологических исследований) / А.П. Киреенко, Д.И. Сачков, А.А. Марасанова, Л.В. Са-

нина // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2014. — URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=19311>.

14. Кузьмина Е.Е. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е.Е. Кузьмина. — Москва : Изд-во Юрайт, 2019. — 417 с.

15. Купцова Е.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е.В. Купцова, А.А. Степанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 435 с.

16. Лапуста М.Г. Предпринимательство : учеб. для вузов / М.Г. Лапуста. — Москва : Инфра-М, 2011. — 608 с.

17. Орлова П.И. Бизнес-планирование : учебник / П.И. Орлова — Москва : Дашков и К, 2018. — 284 с.

18. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум / Т.В. Погодина. — Москва : Юрайт, 2019. — 351 с.

19. Романов А.Н. Предпринимательство. учеб. для вузов. — 5-е изд., перераб. и доп. / А.Н. Романов [и др.]. — Москва : Юнити, 2010. — 687 с.

20. Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.Е. Румянцева. — Москва : Юрайт. 2019. — 360 с.

21. Тепман Л.Н. Концепции организации малого и среднего бизнеса / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашви. — Москва : Юнити-Дана, 2020. — 287 с.

22. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. — Москва : Прогресс, 1982. — 455 с.

23. Шуплецов А.Ф. Потенциал малого и среднего производственного предпринимательства: оценка и формирование / А.Ф. Шуплецов, Д.В. Буньковский. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — 190 с.

24. Чеберко Е.Ф. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / Е.Ф. Чеберко. — Москва : Юрайт, 2019. — 219 с.

25. Бизнес-планирование : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк [и др.]. — 4-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 591 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71209.html>.

26. Предпринимательство : учебник / А.Н. Романов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Москва : Юнити-Дана, 2012. — 700 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10506.html>.

27. Jolly A. From Idea to profit: How to Market innovative Products and Services / A. Jolly. — London : Kogan page, 2005. — 167 p.
28. Penrose E. The theory of the growth of the firm / E. Penrose. — 3-rd ed. — Oxford : Oxford Univ. Press, 1995. — 54 p.
29. Pinchot G. Intrapreneuring / G. Pinchot. — New York : Harper & Row, 1985. — 421 p.
30. Shafer S. The power of bussiness-models / S. Shafer, H.J. Smith, J. Linder // Business horizons. — 2005. — Vol. 48, № 3. — P. 199–2007.
31. Stevenson H.H. A Paradigm of entrepreneurship: enterpreneurial management / H.H. Stevenson, J.C. Jarillo // Strategic management journal. — 1990. — Vol. 11, № 4. — P. 17–27.
32. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // Strategic management journal. — 2007. — Vol. 28, № 13. — P. 1319–1350.
33. Zahra S.A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach / S.A. Zahra // Journal of business venturing. — 1993. — Vol. 8, № 4. — P. 319–340.
34. Zahra S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study / S.A. Zahra // Journal of business venturing. — 1991. — Vol. 6, № 4. — P. 259–285.