**Министерство сельского хозяйства российской федерации**

**Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Кафедра экономики**



**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В АПК: ТЕХНОЛОГИЯ И СТРАТЕГИЯ»**

для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика

(профиль: Экономика и управление АПК)

образовательного уровня магистратура

Макеевка, 2023г.**СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

|  |
| --- |
| Тема 1. Сущность и виды предпринимательской деятельности в АПК |
| Тема 2. Риски предпринимательской деятельности в АПК |
| Тема 3. Стратегии предпринимательской деятельности в АПК |
| Тема 4. Предпринимательские технологии в АПК |

**Тема 1. Сущность и виды предпринимательской деятельности в АПК**

**План:**

1. **Понятие, цели и задачи предпринимательства в АПК**
2. **Принципы, функции предпринимательства. Предпринимательская среда**
3. **Виды предпринимательской деятельности**
4. **Принятие предпринимательского решения**

**1. Понятие, цели и задачи предпринимательской**

**деятельности в АПК**

Предпринимательство – сложная организационно-инвестиционная деятельность, требующая высокого профессионализма, ответственности и связанная с различными рисками. В широком смысле предпринимательство – это поиск новых возможностей бизнеса.

Известный российский ученый-экономист профессор А. Людоговский в книге «Основы сельскохозяйственной экономики и сельскохозяйственного счетоводства», изданной в Санкт-Петербурге в 1875г., писал, что соединение в правильном соотношении факторов сельскохозяйственного производства «достигается посредством предприятия», а лицо, которое соединяет эти факторы «называется предпринимателем».

В Гражданском кодексе ***предпринимательство*** определяется как осуществляемая гражданами и юридическими лицами на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания различных услуг лицами, которые зарегистрированы в этом качестве в установленном законом порядке.

Можно выделить следующие основные признаки предпринимательской деятельности:

* самостоятельность и независимость предпринимателя. Это означает, что решения о создании, осуществлении деятельности и ликвидации хозяйствующего субъекта принимаются исключительно самими участниками этой деятельности в порядке, предусмотренном законодательством. Предприниматель сам определяет вид деятельности (на отдельные виды необходимо получить лицензию, то есть разрешение), производственную программу (что производить, сколько и как производить, кому продавать и по какой цене), определяет (после уплаты налогов) порядок распределения прибыли, устанавливает уровень оплаты труда работников (но не ниже минимального уровня, установленного государством), заключает договоры, совершает сделки, распоряжается имуществом, занимается внешнеэкономической деятельностью, добровольно входит в различные объединения (и выходит из них) и т. д.;
* осуществление предпринимательской деятельности за счет, в основном, собственного капитала. Если не хватает капитала у одного предпринимателя, то привлекаются инвесторы, т. е. партнеры, которые становятся совладельцами бизнеса. Может привлекаться и заемный капитал, но его затем придется с процентами возвращать за счет прибыли предпринимателей;
* осуществление деятельности предпринимателем на свой риск. Это означает, что риск потерь в результате хозяйственной деятельности, а также имущественная ответственность по обязательствам обеспечивается предпринимателем за счет капитала, направленного на осуществление предпринимательства, а в некоторых случаях и за счет его личного имущества. В работе предпринимателей, осуществляющих деятельность в области сельского хозяйства, имеются особенности, которые в меньшей степени обусловлены субъективными факторами (ошибочность решений, неэффективное хозяйствование и т. п.) и в большей – объективными (природные условия, диспаритет цен на продукцию промышленности и сельского хозяйства, недостаточная поддержка государством деятельности отечественных товаропроизводителей и др.); Предприниматель за все отвечает сам. Он самостоятельно определяет сферу деятельности, куда можно с выгодой вложить средства, производит и реализует товар. Предприниматель должен уметь правильно оценить конкретные ситуации на рынке, принимать верные управленческие решения и отвечать за их реализацию;

инновационность, новаторство (освоение производства новых товаров; повышение качества и расширение потребительских свойств выпускаемой продукции, товаров; новые услуги, сервисное обслуживание клиентов; новые условия и формы поставки товаров, платежей; внедрение научно- технических достижений, новой техники, технологии, улучшение рекламы и т. д.). Предприниматели меняют рыночную ситуацию в свою пользу в основном в результате нововведений, т. е. инноваций;

* систематичность получения экономической выгоды, прибыли. В учредительных документах сельскохозяйственных и иных коммерческих организаций систематическое получение прибыли определяется в качестве основной цели создания предприятия;
* обязательная государственная регистрация лиц, принявших решение об осуществлении предпринимательской деятельности. За несвоевременную регистрацию (и отказ от нее) предусмотрены суровые санкции. Несоблюдение этого предпринимательского принципа может иметь определенные правовые и экономические последствия.

В обобщенном виде цель предпринимательской деятельности можно определить как систематическое получение (извлечение) определенной экономической выгоды путем предложения на рынке того или иного товара, услуг, что обеспечивает источники дальнейшего финансирования, доходы участникам предпринимательства, является важным фактором стабильности предприятия или индивидуального предпринимателя.

Получение прибыли – это центральный движущий мотив предпринимательской деятельности. Но получение максимальной прибыли – важнейшая, но не единственная цель предпринимательства. Цели, стоящие перед предпринимателем, формируются в зависимости от интересов участников предпринимательской деятельности.

Субъектами предпринимательской деятельности являются:

* граждане государства и иностранные граждане;
* юридические лица, в том числе иностранные;
* группы (объединения) граждан, юридических лиц (т. е. партнеров);
* государственные и муниципальные органы самоуправления путем учреждения унитарных предприятий.

Объектами предпринимательства могут быть:

* добыча сырья, материалов, производство сельскохозяйственной продукции;
* производство различных товаров, видов продукции, машин, оборудования и т. п.;
* купля-продажа имущества, товаров, ценных бумаг, валюты, денежных средств;
* выполнение различных работ (строительных, транспортных, ремонтных и т. д.);
* оказание различных услуг (коммунальных, бытовых, социальных, культурных, консалтинговых, информационных, аудиторских и др.);
* оказание содействия в купле-продаже имущества, товаров, ценных бумаг, валюты, денежных средств;
* страхование предпринимательских и других рисков.

Следовательно, предпринимательство является формой деловой активности, основанной на риске и инновационном подходе к производству, системе существующих хозяйственных связей, при которых производство и поставка товаров на рынок ориентированы на получение предпринимательского дохода (прибыли).

Предпринимательство может осуществляться:

* самим собственником;
* субъектом, который управляет имуществом собственника на основе:
* права хозяйственного ведения;
* права оперативного управления;
* договора аренды;
* договора треста, т. е. доверительного управления имуществом.

Право хозяйственного ведения имуществом, закрепленным за предприятием, означает, что субъект, который управляет имуществом, имеет право свободного распоряжения движимым имуществом, но не может продать, обменять, сдавать в аренду, передавать в залог недвижимое имущество без разрешения собственника.

Право оперативного управления имуществом означает, что субъект, управляющий имуществом, не имеет право продавать, обменивать, сдавать в аренду, передавать в залог любое имущество без разрешения собственника.

На праве хозяйственного ведения имущество закрепляется за государственными и муниципальными предприятиями, а на праве оперативного управления – за казенными предприятиями.

Предприятие можно предать в управление по договору аренды индивидуальному предпринимателю или юридическому лицу. Арендатор в этом случае платит собственнику арендную плату, которая включает амортизационные отчисления и определенную прибыль на капитал.

Управление предприятием может осуществляться по договору траста, т. е., предприятие, имущество, финансовые средства (денежные средства, ценные бумаги) передаются в доверительное управление индивидуальному предпринимателю или юридическому лицу (коммерческой организации) за определенное вознаграждение.

Собственник имущества не имеет права вмешиваться в деятельность предприятия после заключения соответствующего договора с менеджером (коммерческой организацией).

В договорах предусматривается:

* взаимные обязательства;
* ограничения прав использования имущества и осуществления видов деятельности;
* порядок и условия финансовых взаимоотношений;
* материальная ответственность сторон;
* основания расторжения договора.

Статус предпринимателя приобретается посредством государственной регистрации. Незарегистрированное («скрытое») предпринимательство, или бутлегерство, запрещено.

В условиях рыночной экономики предпринимательство позволяет решать важнейшие социальные задачи:

* создаются новые предприятия, новые рабочие места, снижается безработица;
* удовлетворяется платежеспособный спрос населения на материальные и духовные блага;
* сообщается импульс экономическому развитию страны благодаря объективной тенденции предпринимательства к расширению;
* увеличиваются налоговые поступления в бюджеты всех уровней;
* быстрее внедряются в производство научно- технические достижения.

Предпринимательство является динамичным процессом наращивания доходов, капитала, когда деньги «делают» новые деньги. Но оно требует риска, много времени и сил, высокой имущественной, моральной и социальной ответственности. Если этот процесс результативен, то предприниматель получает большое удовлетворение.

Начинающие в предпринимательстве проходят жесткий, так как идет конкуренция их личных качеств и идей. Остаются лишь те, кто проявил себя, выстоял в конкурентной борьбе, кто сумел удовлетворить общественные потребности с выгодой для себя.

В современном обществе значительное число работников участвуют в управлении производством, многие фирмы пере- страивают управление так, чтобы дать работникам максимальную свободу для проявления самостоятельности и предприимчивости.

Изменился и сам предприниматель. Он все больше ощущает социальную ответственность перед обществом. Наглядной иллюстрацией этого является высказывание известного японского предпринимателя Кадзумы Татеиси: «Пчела собирает нектар отнюдь не для того, чтобы опылять цветы. Она желает получить мед. Тем не менее, в конечном счете, она служит цветам. То же самое происходит с предприятием, которое, стремясь к получению прибыли, служит интересам общества».

Что же касается государства, то его основная роль заключается в том, чтобы помогать и защищать предпринимателя, не подавлять его деловую инициативу, а направлять ее в нужное русло в интересах всего общества. В противном случае страдает не только предприниматель, но и тормозится экономический рост, уровень жизни населения.

Основной *задачей предпринимательской деятельности* является удовлетворение потребностей покупателя. Предприятие в условиях рынка успешно функционирует только в том случае, если его продукция, услуги отвечают запросам, предъявляемым потребителями. Чтобы знать истинные их потребности, предприниматель должен вкладывать средства в изучение рынка.

На начальном этапе деятельности предприятия одной из важных задач предпринимателя является обеспечение выживания. На этом этапе очень часто из-за малого объема реализации продукции, больших затрат и трудностей в получении кредитов возникают финансовые проблемы. Для того чтобы выжить в этих условиях, предприниматель должен выбрать правильную стратегию деятельности.

Одной из важных задач предпринимателя является также обеспечение ликвидности, платежеспособности предприятия, постоянного наличия денежных средств на счетах для осуществления обязательных и других платежей. Только тогда он в состоянии наращивать производство продукции, проводить научно-исследовательские работы и занимать прочные позиции на рынке.

Очень часто предприниматель ставит перед собой задачу наращивать производство продукции за счет завоевания лидирующих позиций в отрасли. Однако реализация этой задачи часто осложняется активными действиями конкурентов, нехваткой капитала и производственных мощностей, а в ряде случаев просто нежеланием специалистов предприятия перестраивать производство на выпуск новой продукции, прибыль от которой может быть получена только в перспективе.

Все большее значение придается задаче соблюдения предпринимателями этико-социальных требований, которые предусматривают их ответственность перед обществом, покупателями, партнерами по бизнесу, наемными работниками.

Участниками предпринимательской деятельности являются:

* собственно предприниматели, их объединения и ассоциации;
* индивидуальные и коллективные потребители товара, а также ассоциации и союзы потребителей;
* наемные работники, работающие на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы;
* государственные и муниципальные органы, когда они принимают законы, законодательные и нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность.

Агробизнес – сектор рыночной экономики, получивший с 1955 года распространение в развитых странах и определяющий отрасли, связанные с сельхозпроизводством как единый комплекс. Ядром комплекса служит сельское хозяйство, конечной продукцией выступает только продовольствие.

Агробизнес – экономическая деятельность в системе АПК, занятие, дело, приносящие прибыль, доход.

Агробизнес – это совокупность всех операций по производству и распределению услуг в области снабжения сельского хозяйства, производственных операций на фермах, операций по хранению, переработке, реализации сельскохозяйственного сырья и предметов потребления, созданных из него.

Агробизнес направлен на удовлетворение потребности общества в сельскохозяйственной продукции.

Основу агробизнеса составляет единый рынок, а его экономическую базу – сельскохозяйственный и агропромышленный рынки.

Современный агробизнес включает следующие основные сферы деятельности:

* производство сельскохозяйственной продукции;
* переработка сельскохозяйственной продукции;
* хранение сырья и продуктов его переработки;
* торговля сельскохозяйственным сырьем и продуктами его переработки;
* производственный агросервис;
* социальный агросервис.

Особенности агробизнеса:

1. Основная особенность организации агробизнеса – связь с природно-климатическими условиями (осадками, продолжительностью вегетационного периода, солнечной радиацией, среднегодовыми температурами и др.). Биоклиматический потенциал области или района определяет направления специализации агробизнеса.

2. Агробизнес осуществляется на земле, которая является основным средством производства. Каждый предприниматель должен учитывать специфические свойства земли:

* земля не может быть заменена другим средством производства. Вот почему возникает необходимость не только постоянно поддерживать плодородие почвы, но и всемерно повышать его;
* земельные участки различаются качественными характеристиками, что в значительной мере определяет выбор возделываемых культур;
* использование земли зависит от природно-климатических условий, которые могут существенно изменяться в пределах области, района.

3. В сельском хозяйстве в качестве специфических средств производства и предметов труда используются живые организмы (растения и сельскохозяйственные животные), которые развиваются и живут по естественным биологическим законам и закономерностям. Процесс производства тесно переплетается с их ростом и развитием. Для успешного развития агробизнеса необходимо хорошо знать не только сельскохозяйственную технику, экономику и организацию производства, но и технологические и биологические закономерности формирования продуктивности живых организмов, роста, развития растений и животных.

Привлекательные черты агробизнеса:

* сельский хозяин находится в органической связи с природой;
* процесс труда протекает на свежем воздухе;
* при нормальном функционировании сельскохозяйственного производства и благоприятных погодных условиях достигаются высокие результаты, которые обеспечивают значительную прибыли.

**2. Принципы, функции предпринимательства. Предпринимательская среда.**

Предпринимательство базируется на следующих **основных принципах**: экономическая свобода и самостоятельность; плановость; мобильность; творческий, инновационный поиск; экономическая заинтересованность и ответственность.

Экономическая свобода и самостоятельность предпринимателя заключаются в том, что в принятии решений он действует исходя из собственных целей и интересов. Например, предприниматель определяет каналы и способы реализации произведенной продукции, выбирает поставщиков средств производства и т. д. Конечно, не следует понимать этот принцип упрощенно. Даже в условиях рыночной экономики полной свободы действий не существует, она всегда ограничена законодательством и жесткими требованиями рынка.

Не допускаются действия: осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другому лицу; связанные со злоупотреблением правом в иных формах; предпринимаемые в целях ограничения конкуренции, а также ведущие к злоупотреблению доминирующим положением на рынке (таковыми признаются хозяйствующие субъекты, доля которых на рынке соответствующих товаров составляет не менее 35%). Иначе говоря, действия предпринимателя не должны нарушать законодательные и этические нормы.

Плановость заключается в выборе предпринимателем наиболее эффективной программы деятельности в зависимости от складывающихся на рынке условий. Предпринимательская деятельность предусматривает разработку целого ряда планов и прогнозов, как долгосрочных, так и кратко- срочных. Особое место среди них занимает бизнес-план. Ошибки в планировании чреваты большими потерями, а час- то и банкротством.

Чтобы удержаться на рынке в условиях жесткой конкуренции и повысить качество продукции, предприниматель обязан постоянно быть в творческом, инновационном поиске. Для этого он направляет часть прибыли на разработку новых товаров и услуг, освоение новых рынков сбыта, совершенствование технологии и организации производства, научные разработки, покупку лицензий, патентов.

Принцип мобильности требует учета быстро меняющихся требований рынка и конкретных запросов потребителей. Предприниматель должен предусматривать возможность оперативной перестройки производственного процесса, освоения новых для рынка товаров и услуг. Игнорирование этого принципа ведет к потере позиций, снижению уровня конкурентоспособности, а в ряде случае и к банкротству.

Движущим фактором предпринимательской деятельности является *экономическая заинтересованность* в получении максимальной прибыли. Ради этого предприниматель организует свое дело. Однако он, преследуя свои интересы, служит и всему обществу, обеспечивая его запросы. Организуя производство в своих интересах, предприниматель берет на себя и *имущественную ответственность* за результаты деятельности.

Содержание предпринимательства раскрывается в его функциях, т. е. осуществлении деятельности по производству продукции, оказанию услуг и обменным операциям между предпринимателем и другими субъектами предпринимательской среды.

Функции предпринимательства следующие:

* мобилизация финансовых ресурсов, капитала. Мобилизация капитала осуществляется за счет собственного капитала, средств инвесторов или кредиторов, накопления доходов от продаж, управления капиталом и доходами;
* кадровая. Отбор и прием на работу, использование кадров в соответствии с потребностями бизнеса, решение всех вопросов, касающихся управления персоналом;
* материально-техническое обеспечение. Приобретение сырья, машин и оборудования и другие поставки, необходимые для хозяйственной деятельности, строительство;
* технологическая (производственная). Превращение сырья, материалов и других ресурсов в такой вид продукции, услуг, который пригоден для продажи клиентам;
* маркетинг. Определение нужд потребителей и управление процессом обмена между предприятием и его контрагентами;
* организационная. Она связана с созданием предприятия, управлением им (менеджмент), соблюдением действующего законодательства.

Все функции взаимосвязаны, и если одна из них не реализуется, то процесс предпринимательской деятельности прекращается. В совокупности все функции образуют среду деятельности предприятия, микромодель предпринимательства.

Все функции предпринимательства связаны с теми или иными элементами внешней среды, рынками. Технологическая (производственная) функция является внутренней, она с внешней средой связана опосредованно через другие функции предпринимательства. Микроуровень предпринимательства во взаимодействии с внешней средой образует макромодель предпринимательства.

Контрагенты на рынке (продавец-покупатель, кредитор- заемщик, работодатель наемный работник и т. д.) не изолированы друг от друга, а действуют в определенной среде, которая определяет их поведение. Предпринимательская среда включает комплекс взаимозависимых ***факторов, складывающихся на рынке***, которые принято подразделять на природно-экономические, технологические, экономические, социально-культурные, правовые, инфраструктурные, демографические и политические.

*К природно-экономическим* относятся природные условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, а также доступность сырья и энергоресурсов, наличие автомобильных, железных дорог, воздушных путей сообщения, средств связи, плотность населения и т.д.

*Технологические факторы* отражают уровень научно- технического прогресса. Например, уровень автоматизации производства ведет к повышению производительности труда, сокращению потребности в рабочей силе, а это, в свою очередь, обостряет проблему безработицы. С другой стороны, создание высокопроизводительной техники для индивидуального использования способствует созданию небольших коллективов, а в ряде случаев и организации работы на дому. Разработка и внедрение новых энерго- и ресурсосберегающих, а также информационных технологий повышает конкурентоспособность и эффективность бизнеса.

*Социально-культурная среда* определяет набор товаров, услуг, которые население стремится покупать с учетом сложившегося образа жизни, вкусов, моды, национальных и религиозных особенностей его потребления. Она проявляется в изменении потребностей людей в тех или иных товарах. На- пример, в США и других странах в последние годы существенно сокращается потребление табачных изделий. В результате фирмы, выпускающие эти изделия, вынуждены искать новые рынки сбыта, в том числе в России.

Социально-культурная среда существенно влияет на от- ношение людей к работе, к условиям труда, технике безопасности, уровню заработной платы и др.

К *экономическим* относится комплекс факторов, учитывающих покупательную способность населения, наличие свободных рабочих мест, систему налогообложения, возможность и условия получения кредитов банка, финансовую поддержку государства и др.

Любая предпринимательская деятельность осуществляется в рамках ***правовой среды*** на основе гражданского законодательства, Принимаемые государством законы и другие правовые акты должны способствовать развитию предпринимательства, стимулируя те или иные его направления в зависимости от интересов общества.

Наряду с традиционными источниками гражданского права – юридическими актами могут использоваться и те, что давно применяются в хозяйственных взаимоотношениях в других странах – *обычаи делового оборота*. Ими признаются сложившиеся в какой-либо области предпринимательства правила поведения, не предусмотренные законодательством, независимо от того, зафиксированы ли они в каком-либо документе. Те обычаи делового оборота, которые противоречат обязательным для участников соответствующего отношения положениям законодательства или договору, в хозяйственной практике не применяются.

На развитие предпринимательства большое влияние оказывает развитость ***институциональной (инфраструктурной) среды***, т.е. наличие элементов рыночных институтов, с помощью которых устанавливаются деловые отношения и ведутся коммерческие операции: банки, оптовые и розничные рынки, инвестиционные компании, биржи, аукционы, институты по изучению рынков, рекламные фирмы, фирмы по трудоустройству, транспортные, страховые компании и т.д.

*Демографические факторы* (рождаемость, смертность, миграция, половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная структура населения) влияют на спрос и предложение труда, обеспеченность рабочих мест кадрами соответствующей квалификации.

На предпринимательскую деятельность сильно влияет и *политическая ситуация* в стране. Способы управления экономикой в значительной степени зависят от политических целей и задач находящегося у власти правительства, политической стабильности.

Предприниматель должен постоянно следить за условиями предпринимательской среды, учитывать возможные колебания и изменения, быстро адаптироваться к новым условиям.

Для эффективного предпринимательства необходимы гарантии неприкосновенности частной собственности, равноправие хозяйственных укладов и форм предприятий, свободное ценообразование, развитие конкурентной среды, государственная поддержка и регулирование производства и рынка. Кроме того, необходимы стабильная общественно-политическая обстановка в стране, социальное партнерство предпринимателей и наемных работников, поддержка населением социально ориентированной рыночной экономики, цивилизованные отношения власти с предпринимателями, исключающие вымогательство и коррупцию.

Каждый предприниматель в отдельности не может нейтрализовать действие неблагоприятных элементов, факторов внешней среды, но пытаться изменить их необходимо. Это достигается путем объединения предпринимателей для защиты и лоббирования своих интересов в органах власти, использования парламентских способов политической борьбы и т. п.

**3. Виды предпринимательской деятельности**

Предпринимательскую деятельность можно классифицировать по следующим признакам: юридическому статусу, субъекту предпринимательства, объекту, а также по характеру производства.

По юридическому статусу предпринимательство может быть:

* без образования юридического лица, т. е. без создания коммерческой организации (например, глава крестьянского хозяйства регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя);
* с образованием юридического лица, т. е. коммерческой организации (товарищество, хозяйственное общество, кооператив и т. д.).

По субъекту предпринимательства выделяют:

* индивидуальное предпринимательство;
* коллективное предпринимательство (партнерство);
* государственное предпринимательство.

Индивидуальное предпринимательство имеет место, когда гражданин (физическое лицо) регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя или учреждает коммерческую организацию (кроме хозяйственного товарищества, кооператива, унитарного предприятия).

При регистрации и работе индивидуального предпринимателя не устанавливается законом минимальный стартовый капитал, оперативно принимаются управленческие решения, так как ни с кем не надо их согласовывать, вся полученная прибыль поступает в его распоряжение.

Коллективное предпринимательствоосновано на партнерстве двух и более учредителей, совладельцев коммерческой организации. Здесь появляется возможность аккумулировать значительный стартовый капитал, а следовательно, создать более крупное предприятие, риск и имущественную ответственность несут уже все учредители. Однако при коллективном предпринимательстве усложняется принятие управленческих решений (имеются органы управления, которые принимают решения, необходим контроль учредителей, совладельцев за работой менеджеров, исполнительной дирекции), прибыль (после уплаты налогов, создания резервного и других фондов) необходимо распределять среди учредителей предприятия.

*Государственное предпринимательство* осуществляется путем учреждения государством, субъектами Федерации (исполнительными органами власти), органами местного самоуправления (городов, районов), государственных, муниципальных и казенных предприятий (т. е. унитарных предприятий). Средства на их создание выделяются из соответствующих бюджетов, а управляются они директором, который по контракту назначается соответствующим исполнительным органом власти.

По объекту предпринимательскую деятельность можно подразделить на следующие виды.

Производственное предпринимательство – деятельность, связанная с добычей сырья и материалов, производством товаров, видов продукции, выполнением различных работ, оказанием услуг, которые как товар подлежат последующей реализации. Это основной, базовый вид предпринимательства. Производственное предпринимательство предполагает соединение живого труда (рабочей силы) с предметами и средствами труда, результатом которого является производство определенного товара, услуги.

Учет, планирование всех факторов производства осуществляется в бизнес-плане. Если предприниматель планирует заниматься только производственной деятельностью, он должен наладить связи с субъектами других видов предпринимательской деятельности (коммерческой, финансовой и пр.).

Предприниматель проводит маркетинговые исследования и заключает договоры на реализацию продукции с непосредственными потребителями товаров либо коммерческими структурами.

Для осуществления производства предприниматель использует как собственные средства производства, так и привлеченные (средства, взятые в аренду, по лизингу и др.). Кроме того, предпринимателю, чтобы осуществлять производственную деятельность, требуются различные услуги (транспортные, ремонтные, строительные, информационные и др.), сторонних организации и отдельных лиц.

Производственная предпринимательская деятельность в сельском хозяйстве связано с большими затратами, основная масса выручки поступает в летне-осенний период, а затраты осуществляются в течение всего календарного года. Следовательно, необходимо привлечение в отдельные периоды заемных средств.

Конечной стадией производственного предпринимательства являются реализация товарной продукции (работ, услуг) и получение денежной выручки.

Коммерческое предпринимательство распространяется на фазы обмена, распределения и потребления товара, то есть определяющую роль в нем играют товарно-денежные и торгово-обменные операции. Основу этого вида предпринимательской деятельности составляют операции и сделки по купле-продаже товаров.

Коммерческое предпринимательство по своей природе более рискованно и потери здесь ощутимее, чем в производственном, так как в данном случае имеют место риски, которых достаточно сложно избежать. Оно объективно необходимо, так как позволяет упростить хозяйственные связи между товаропроизводителями и потребителями определенных товаров и осуществляет с помощью специализированной инфраструктуры (базы, холодильники, элеваторы, склады, специальный транспорт, кадры) товародвижение до конечных потребителей, которые могут быть многочисленными и рассредоточенными на большой территории. Существенным моментом является то, что коммерсант после покупки товара становится его собственником со всеми вытекающими по- следствиями (надо хранить, страховать, транспортировать, осуществлять предпродажную подготовку, вести рекламу, поиск покупателей и т. д.). Между производителем и конечным потребителем конкретного товара может быть несколько коммерческих структур, перепродавающих товар друг другу и увеличивающих цену продажи. Конечный потребитель товара определяет длину этой цепочки – он купит товар у того, кто предложит более выгодные условия, или примет решение купить этот товар непосредственно у производителя, минуя коммерческие структуры.

В бизнес-плане коммерческой структуры прорабатываются прежде всего вопросы, связанные с маркетинговой деятельностью, и осуществляется расчет издержек. Основными затратами в данном случае, кроме затрат на покупку товара для последующей продажи, являются: оплата труда наемным работников, расходы на содержание или аренду складов, торговых точек, необходимых для хранения и реализации товара, рекламная деятельность, налоги и др.

Финансовое предпринимательство – особый вид предпринимательства, в котором его объектом является купля- продажа специфических товаров – денег, валюты, ценных бумаг.

Одним из основных факторов развития финансового предпринимательства является состояние и развитость финансового рынка (рынка инвестиций, рынка ценных бумаг, валютного рынка) и его инфраструктуры.

Предприниматель может выступать как в роли продавца, так и в роли покупателя финансовых ценностей (активов). Например, если предприниматель имеет свободные деньги, валюту, ценные бумаги, он может их продать или предоставить в долг за определенную плату или под определенный процент. В роли таких предпринимателей выступают банки и другие кредитные организации.

Сельскохозяйственные предприниматели могут приобретать ценные бумаги с целью получения определенного дохода дивидендов (процентов) и прибыли от реализации ценных бумаг на финансовом рынке по более высокой курсовой цене. Специфическим видом финансового предпринимательства являются выпуск и продажа ценных бумаг самим предпринимателем. Например, сельскохозяйственные акционерные общества могут выпускать акции, облигации и другие виды ценных бумаг, предусмотренные действующим законодательством. Полученные в результате продажи ценных бумаг средства направляются на развитие производства.

Посредническая предпринимательская деятельность. Ее объектом является содействие (посредничество) продавцам (производителям) и покупателям (потребителям) в получении информации друг о друге, в совершении сделок по купле-продаже товаров, ценных бумаг, инвестиций, валюты, недвижимости.

Предприниматель–посредник сам не покупает, не продает, не становится собственником товаров, ценных бумаг и тому подобного, а лишь сводит продавцов и покупателей для совершения сделок за определенное материальное вознаграждение. Посредник может совершить и сделку, но по поручению и от имени продавца или покупателя и за их счет. Классическими примерами посреднических структур на рынке являются биржи (товарные, фондовые, валютные), аукционы, риэлтерские фирмы и т. д. Например, товарная биржа сама ничего не покупает, не продает, но собирает в определенном месте продавцов и покупателей конкретных товаров, организует торги, помогает в совершении сделок, обеспечивает участников торгов необходимой информацией за определенное вознаграждение;

Страховое дело. Этот вид предпринимательства основан на страховании, в частности, предпринимателей от рисков разного рода путем создания за счет их денежных средств специальных страховых фондов для возмещения ущерба и потерь в случае наступления страхового случая. На рынке страховых услуг функционируют страховые компании, с которыми граждане и предприниматели заключают договоры страхования имущества, урожая и так далее, в соответствии с которыми они вносят страховые взносы (страховые премии) за обязательство возмещения ущерба. Если страховой случай наступил, то страховая компания выплачивает страховое возмещение в размере, указанном в договоре; оказание аудиторских, консалтинговых (консультационных), информационных, социальных и других услуг в рамках действующего законодательства.

По характеру деятельности предпринимательство может быть:

* традиционным, когда производятся «консервативные» виды продукции (к ним относятся и сельскохозяйственная продукция), потребительские свойства которых не меняются в течение длительного времени. Изменения происходят в основном в технике, технологии и организации производства;
* инновационным, если основано на использовании в бизнесе нововведений (инноваций): освоении выпуска новых товаров (услуг), повышении качества или расширении потребительских свойств выпускаемых товаров, новых формах обслуживания клиентов, освоении новых рынков, техники, технологий и т. д.

Каждый вид предпринимательства имеет свои характерные особенности и относительно самостоятелен. Предприниматели сами выбирают тот или иной вид (или несколько видов) предпринимательства исходя из экономической целесообразности (выгоды).

**4. Принятие предпринимательского решения**

Эффективная работа предполагает не только наличие у предпринимателя капитала, но и рациональное распоряжение деньгами, материальными и трудовыми ресурсами с целью извлечения прибыли. Предпринимателю необходимо четко ориентироваться в складывающихся на рынке условиях и принимать верные решения. ***Процесс принятия решения включает следующие этапы***: зарождение идеи; оценка реальности идеи; проведение расчетов; экспертная оценка расчетов; окончательное принятие решения.

*Зарождение идеи* – процесс непростой, и хотя на данном этапе определяются лишь общие условия инвестирования денежных средств, предприниматель должен иметь достаточные представления о рынке, чтобы определить возможные направления своей деятельности. Прежде всего, он исследует соотношение между спросом и предложением товара. Причем предпринимателя интересует не гипотетическое желание потребителя приобрести тот или иной товар, а его готовность к покупке и возможность такой покупки.

Реальный спрос зависит от реальной покупательной способности и цены на товар. Соотношение между спросом и предложением проще определить по товарам, которые традиционно поставляются на рынок, например по хлебу. Предприниматель должен оценить спрос не только на текущий момент, но и на перспективу.

Значительно сложнее определить реальный спрос на товар, который еще не поставлялся на рынок. Спрос в этом случае может значительно опережать предложение. В этой ситуации необходимо спрогнозировать период, в течение которого произойдет насыщение рынка, продукт морально устареет и перестанет отвечать требованиям покупателей. Это нужно для того, чтобы вовремя перестроить производство, усовершенствовать технологию или переключиться на выпуск нового товара.

Труднее всего предусмотреть спрос на потребительские товары, так как на рынке этих товаров часто действуют факторы, сложно поддающиеся прогнозированию: мода, вкус потребителей и др.

Спрос можно прогнозировать различными методами. Можно исходить из того, что тенденция спроса будет подвержена влиянию отдельных факторов, например изменению покупательной способности населения. В любом случае лучше составлять несколько вариантов прогноза и разрабатывать различные программы практических действий. Это даст возможность выбора и маневра.

Следует учитывать уже сложившееся предложение товара другими производителями. Сделать это можно путем изучения справочных и рекламных изданий, статистических отчетов, в процессе личных контактов с предпринимателями.

Выяснив перспективность идеи и возможную прибыльность производства, следует определить *реальность ее осуществления*, исходя из имеющихся возможностей.

Прежде всего, следует оценить конъюнктуру рынка. Известно, что предпринимательской деятельности в отдельных сферах производства свойственна цикличность. В связи с этим важно выбрать не только сферу предпринимательской деятельности, но и время ее начала.

Ситуация на рынке может существенно меняться не только во времени, но и в пространстве. Это наиболее характерно для сельского хозяйства, где возможны резкие колебания урожайности культур в различных регионах.

Предприниматель должен также установить, насколько монополизирована отрасль, в которую он решил осуществить инвестиции. Известно, что в монополизированной отрасли найти свою нишу и не оказаться банкротом сложнее, чем в конкурентной. В то же время не менее сложно осуществлять предпринимательскую деятельность в отрасли с очень высокой и жесткой конкуренцией. Это относится, например, к цветоводству: существуют большой спрос на цветы и многочисленные их предложения.

Таким образом, предпринимателю лучше начинать деятельность в отраслях, где всегда можно найти нишу при небольшом риске. К таким отраслям в сельском хозяйстве относятся производство зерновых, молочно-мясное скотоводство. Приоритетность отрасли должна устанавливаться с учетом природно-климатических (годовая сумма осадков, плодородие почвы и др.) и экономических (наличие дорог, расстояние до ближайшей железнодорожной станции, возможность привлечения наемных работников и др.) условий.

Определив приоритетную отрасль, предприниматель должен установить, насколько производство товара, который он решил поставлять на рынок, *соответствует его возможностям*: наличию производственных ресурсов, технических средств, рабочей силы, финансовых средств. Он должен учесть возможности и условия приобретения сырья, техники, других основных и оборотных средств, получения кредитов банка, налаживания связей по сбыту готовой продукции, на- логовую политику государства. С этой целью должны быть выполнены все необходимые расчеты.

Предприниматель должен возможно точно *спрогнозировать цену на свой товар.* Учитывая, что в прогнозе есть риск ошибки, в расчетах за основу следует принимать не усредненную цену на рынке за несколько лет и не ту цену, которая сложилась на момент оценки, а предельно низкую для данного рынка. В этом случае будет гарантия, что при любых условиях предприниматель получит прибыль. Следует учитывать и другой фактор, влияющий на размер прибыли, – собственные расходы предпринимателя. Желательно сделать многовариантные расчеты этих расходов и наиболее приемлемый вариант включить в бизнес-план.

На следующем этапе должна быть проведена ***экспертная оценка*** выполненных расчетов с определением экономической эффективности проекта, то есть технико-экономическое обоснование (ТЭО), которое дает представление о наиболее важных показателях, влияющих на принятие предпринимательского решения**.** К их числу относятся: валовая прибыль, чистая прибыль (за вычетом налогов), уровень рентабельности, срок окупаемости инвестиций др. ТЭО позволяет найти оптимальный вариант осуществления предпринимательской деятельности: в какой форме лучше ее осуществлять (самостоятельно или совместно с партнером), на каких условиях строить взаимоотношения с поставщиками сырья, других ресурсов и т. д.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) является основой для разработки бизнес-плана и дает возможность предпринимателю аргументировано убедить партнеров, инвесторов в том, что его проект позволит эффективно вкладывать средства и обеспечит достаточную прибыль.

**Тема 2. Риски предпринимательской деятельности в АПК**

**План:**

1. **Сущность и значение риска в предпринимательской деятельности**
2. **Потери от риска в АПК**
3. **Классификация рисков**
4. **Уровни и методы определения предпринимательского риска**
5. **Менеджмент риска**
6. **Оценка рисков в организациях АПК**
7. **Сущность и значение риска в предпринимательской**

**деятельности**

***Риск в предпринимательстве*** – это опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

Устранение рисков полезно и необходимо, ибо они влияют на конечные результаты, на снижение прибыли. Поэтому необходимо систематически изучать источники и факторы рисков, чтобы исключить их или выйти из рисковой зоны. Если бы риск был связан только с отрицательным результатом, то предприниматель не проявлял бы готовности к нему. Стремление к риску оправданно, так как имеется мощный стимул – получение повышенной прибыли. Основоположники предпринимательства (Р. Кантильон, И. Тюнен, Ф.Найт) считали способность предпринимателя к обоснованному риску источником предпринимательского дохода.

***Риск*** – это событие, которое может произойти или не произойти. В случае его совершения возможны три результата: отрицательный, нулевой и положительный.

Риск и неопределенность всегда присутствуют в сельскохозяйственном производстве (нестабильность погодных условий, рыночной конъюнктуры и т. д.). Поэтому любое действие сельскохозяйственного предпринимателя несет в себе возможность неудач, потерь, является рискованным. В условиях рыночных отношений у предпринимателя возрастает опасность потерь в производственной, коммерческой и финансовой сферах деятельности. Поэтому, чтобы минимизировать возможные потери, необходимо управлять риском.

***Управление риском*** – это процесс выявления уровня неопределенности, принятия управленческих решений, позволяющих предотвратить, уменьшить отрицательное воздействие случайных факторов, передачи (перевода) риска путем использования эффективной системы страхования рисков или овладения рисками (когда максимально все обосновано и предусмотрено). Для этого необходимо анализировать причины и факторы его возникновения, возможные последствия, знать и использовать методы, показатели его влияния на результаты деятельности, способы и источники его нежелательного воздействия.

Сельскохозяйственная организация, привлекая средства акционеров и пайщиков, принимает на себя риск не удовлетворить их ожиданий (дивидендов, роста курсовой стоимости акций и т. д.). В свою очередь, акционеры (пайщики), нанимая исполнительную дирекцию организации рискуют столкнуться не только с некомпетентным ведением дел со стороны руководителей и специалистов, но и с обманом, подлогом. С аналогичным риском сталкиваются и руководители, формируя коллективы предприятий и их подразделений.

Организация берет кредиты в банке, чем увеличивает риск невозврата средства и невыплаты процентов. Она взаимодействует с государственными органами и принимает на себя риск невыполнения обязательств перед ними. Риск меньше, если имеется многолетний опыт работы в данных природных условиях, а рисковать легче, если высока доходность хозяйства.

Итак, рискованной является любая хозяйственная операция из-за объективной неопределенности будущего и организационно-экономических сбоев.

В практической деятельности хозяйственные риски мо- гут быть настолько большими, что предприниматели, чтобы избежать их отказываются от осуществления операций, требующих больших первоначальных инвестиций и времени. Подобные явления наблюдаются сегодня в России, они вы- званы нестабильностью хозяйственного механизма, других элементов внешней среды предпринимательства.

Фактор риска является для предпринимателя серьезным стимулом для постоянного осуществления жесткого режима экономии, вынуждает тщательно анализировать рентабельность проектов, разрабатывать инвестиционные сметы, нанимать соответствующие кадры.

**2. Потери от риска в АПК**

***Риск*** – опасность потенциально возможной (вероятной) потери ресурсов или недополучения доходов, угроза того, что предприниматель может понести потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных проектом, программой действий либо получить доход ниже того, на который он рас- считывал. Эти потери не поддаются непосредственному прогнозированию и потому не могут быть учтены в предпринимательском проекте. Если потери можно предвидеть заранее, они должны рассматриваться как неизбежные и включаться в расчетную калькуляцию (баланс доходов и расходов).

Потери от риска, которые могут возникнуть при осуществлении предпринимательской деятельности в агропромышленном производстве, разделяют на материальные, трудовые, финансовые, временные и специальные.

*Материальные потери* в сельскохозяйственном предпринимательстве проявляются в дополнительных затратах или прямых потерях материальных объектов (здания, сооружения, оборудование, продукция, материалы, сырье, энергия и др.). Например, при возделывании овощей вследствие плохих погодных условий пришлось проводить дополнительную междурядную обработку посевов, которая не была предусмотрена технологической картой. В результате произошел перерасход топлива и смазочнх материалов. Другой пример: сгоревшая животноводческая ферма – это тоже потери материальных ресурсов.

Материальные потери выражаются в тех единицах, в которых измеряют количество данного вида материальных ресурсов, т. е. в единицах массы, объема, площади, длины или в штуках. Для сведения воедино всех материальных потерь, из- меряемых в разных единицах, производится их оценка в стоимостном выражении. Для этого величину потерь в физическом измерении умножают на цену единицы соответствующего материального ресурса.

*Трудовые потери* представляют собой потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. К ним следует отнести затраты труда трактористов-машинистов на проведение дополнительных (не предусмотренных технологической картой) междурядных обработок, простой рабочих-строителей в связи с несвоевременным подвозом строительных материалов и т. д.

Трудовые потери выражают в человеко-часах или человеко-днях. Перевод трудовых потерь в стоимостное выражение осуществляется умножением числа человеко-часов (дней) на оценку (цену) одного часа (дня).

*Финансовые потери* возникают в случае прямого денежного ущерба, связанного с необходимостью осуществления не предусмотренных предпринимательским проектом платежей, уплаты штрафов, пени, утраты (недополучения) денежных средств, обесценивания ценных бумаг. Они проявляются так- же в неполучении или недополучении денег из тех источников, откуда их предполагалось получить.

Наряду с окончательными, безвозвратными потерями могут быть временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

*Временные потери* имеют место в тех случаях, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Они возникают, например, в связи с тем, что оборудование для размола зерна поступило в сельскохозяйственную организацию позднее, чем намечалось, в связи с чем произошла задержка пуска мельницы, а это привело к недополучению готовой продукции и соответствующих доходов, на которые рассчитывала организация.

Прямую оценку таких потерь осуществляют в часах, неделях, месяцах задержки получения намеченного результата. Для оценки их величины в стоимостном выражении необходимо установить, к каким потерям дохода от предпринимательской деятельности способны привести потери времени.

*Специальные потери* проявляются в нанесении ущерба здоровью и жизни людей (в результате повышенного травматизма, из-за несоблюдения техники безопасности и т. д.), окружающей среде, престижу предпринимателя, а также других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Нередко специальные виды потерь трудно определить в количественном и тем более стоимостном выражении.

**3**. **Классификация рисков**

Риски можно классифицировать по различным признакам. Прежде всего, выделяют два вида рисков: ***чистый*** и ***спекулятивный*.** При чистом риске можно только потерять (на- пример, потеря имущества в результате пожара); при спекулятивном (биржевые операции) возможен как положительный, так и отрицательный результат. Значительная часть деловых решений носит спекулятивный характер.

По источнику возникновения принято различать риски следующих видов:

* хозяйственные;
* связанные с личностью человека;
* обусловленные природными причинами.

По причине возникновения риск классифицируется как следствие *неопределенности будущего; непредсказуемости партнеров; недостатка информации.*

По времени возникновения различают *изначальный* (проектный) и *текущий* риск. Изначальный риск оценивают на стадии подготовки к осуществлению предпринимательского проекта, текущий проявляется в процессе осуществления предпринимательской деятельности. Не исключена ситуация, при которой условия меняются во времени в худшую сторону по сравнению с ожидавшимися настолько сильно, что требуется пересмотр принятых предпринимателем решений.

Все перечисленные виды рисков встречаются в сельскохозяйственном производстве. Так, преобладающая часть сельскохозяйственных рисков, особенно при производстве продукции растениеводства, обусловлена природными при- чинами, однако есть риски и хозяйственные, и связанные с личностью человека. Значительная часть рисков связана с не- предсказуемостью поведения партнеров по бизнесу и недостатком информации о возможных рынках сбыта сельскохозяйственной продукции.

*Под предпринимательским риском* понимают риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством и реализацией товаров (продукции, работ, услуг), товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно- технических проектов.

К числу наиболее важных видов предпринимательского риска относятся производственный, коммерческий, финансовый, инвестиционный, страховой, инновационный.

*Производственный риск* связан с производством и реализацией товаров (продукции, работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности. Практически все риски, возникающие в сельскохозяйственном производстве, относятся к производственным.

Этот вид риска порождают следующие факторы:

* сокращение намеченных объемов производства и реализации товаров;
* снижение цен, по которым намечалось реализовывать продукцию;
* повышенные материальные затраты;
* перерасход фонда оплаты труда;
* уплата повышенных налогов и отчислений;
* потери в виде штрафов, естественной убыли, а также обусловленные авариями, простоями, стихийными бедствия- ми, эпидемиями и др.;
* потери от завышения цен.

Вероятные потери, связанные с производственным риском, можно разделить на определяющие и побочные. При количественной оценке уровня и вероятности рисков в предпринимательской деятельности второстепенные, мелкие потери могут быть исключены. Более того, даже среди определяющих потерь может быть выделена одна, которая по величине либо по вероятности возникновения подавляет остальные. В этом случае при количественной оценке уровня риска в расчет может приниматься только этот вид потерь.

*Коммерческий риск* (риск коммерческого предпринимательства) – это риск, возникающий в процессе реализации за- купленных предпринимателем товаров, т. е. при их перепродаже.

Наиболее важные факторы, которые должны быть учтены при оценке коммерческой сделки, следующие:

* инфляция;
* неплатежеспособность покупателей;
* колебание валютного курса;
* неблагоприятное изменение (повышение) цены закупаемого товара;
* непредвиденное снижение объема закупки товара;
* снижение цены, по которой реализуется товар;
* снижение объема реализации;
* потери или снижение качества товара в процессе об- ращения;
* превышение издержек обращения.

Финансовый риск возникает при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых (денежных) сделок. Наряду с факторами, характерными для других видов предпринимательского риска, при оценке величины и вероятности финансового риска необходимо учитывать и такие специфические факторы, как неплатежеспособность одной из сторон финансовой сделки, изменение курса ценных бумаг, денег, валюты, ограничения на валютно-денежные операции, возможное изъятие части финансовых ресурсов в процессе осуществления предпринимательской деятельности и др.

*Инвестиционный риск* имеет место при выборе вариантов осуществления инвестиционных вложений, реализации инвестиционных проектов.

*Страховой риск* возникает при управлении страховым фондом.

*Инновационный риск* связан с выбором, оценкой предпринимательской идеи, использованием нововведений (инноваций).

По масштабу действия риск бывает *локальный, отраслевой, региональный, национальный и международный.*

По возможности страхования риск может быть *страхуемый* и *нестрахуемый (форсмажорный).*

На предпринимательскую деятельности большое влияние оказывают **политические риски**, к которым относят ограничения (запреты) на экспорт, импорт, конвертацию валюты и перевод денег, забастовки, политическую нестабильность, перевороты, военные действия, смену политического курса и др.

**4. Уровни и методы определения предпринимательского риска**

Количественная мера предпринимательского риска определяется абсолютным и относительным уровнем потерь, возникающих при осуществлении предпринимательской деятельности. В абсолютном выражении риск может быть определен величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) измерении. В относительном выражении он определяется как величина возможных потерь, отнесенная к базе, в качестве которой обычно принимается либо имущественное состояние предпринимателя, либо общий расход ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход от предпринимательства. Выбор той или иной базы для оценки уровня риска не имеет принципиального значения, однако в любом случае целесообразно использовать базовый показатель, обладающий высокой степенью достоверности.

В предпринимательской деятельности выделяют несколько уровней (ступеней, зон) риска:

* минимальный (потери прибыли до 25%);
* повышенный (потери прибыли от 25 до 50%);
* критический (потери прибыли от 50 до 75%);
* недопустимый (потери прибыли от 75 до 100% и более, близки к размеру собственных средств или превышают их).

Под допустимым риском понимают риск, в пределах которого данный вид предпринимательской деятельности сохраняет экономическую целесообразность, а превышение его уровня ведет к реальной угрозе потери всей или большей части ожидаемой прибыли. К нему относятся минимальный и повышенный риск.

Критический риск сопряжен с опасностью потери значительной части ожидаемой (прогнозируемой) прибыли.

Недопустимый (катастрофический***)*** риск характеризуется угрозой потери не только всей ожидаемой прибыли, но и значительной части собственного капитала, угрозой банкротства предприятии. Вне зависимости от величины имущественного или денежного ущерба к катастрофическому принято относить риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Каждому уровню риска соответствует вероятность определенного уровня потерь (степень риска) и того, что потери (риск) окажутся выше определенного уровня.

Для оценки предпринимательского риска используются ***статистический, экспертный, расчетно-аналитический методы*.**

Суть *статистического метода* состоит в том, что анализируется статистика потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливается частота определенных уровней потерь и по этой частоте прогнозируется вероятность потерь. Статистический метод оценки риска требует наличия значительного массива исходной информации. При отсутствии такой информации применяют другие методы.

*Экспертный метод* оценки предпринимательского риска может быть реализован путем изучения мнений опытных предпринимателей или специалистов. Однако получить путем опроса весь спектр желаемых экспертных оценок (уровень и вероятность допустимых, критических и катастрофических потерь) практически невозможно. Проще поставить перед экспертом один вопрос: «Каковы наиболее вероятные потери в данном виде предпринимательской деятельности?» На основании экспертных данных определяют частоты оценок как частное от деления числа экспертов, высказавших данную оценку, на общее число экспертных оценок.

*Расчетно-аналитический метод* построения кривой вероятности потерь и оценки на этой основе показателей предпринимательского риска базируется на элементах теории игр, в принципе применимой ко всем видам предпринимательского риска. Для оценки рисков при осуществлении предпринимательских проектов могут широко использоваться прикладные математические методы.

**5. Менеджмент риска**

Процесс оценки рисков, с которыми сталкивается сельскохозяйственный предприниматель, и минимизации затрат, связанных с этими рисками, называется ***менеджментом риска*.** Предприниматель должен знать, как уменьшить вероятность риска; он должен предусматривать возможность уменьшения негативных последствий риска даже в самых неблагоприятных случаях.

К основным методам менеджмента риска относятся избежание, удержание, снижение, передача.

1. *Избежание риска.* Риска можно избежать, т. е. уклониться от деятельности, содержащей определенный риск. Так, чтобы избежать риска, связанного с владением собственностью, не следует приобретать ее.

В абсолютной форме это требование, конечно, не может быть реализовано, так как известный риск присущ любому виду предпринимательской деятельности. Практически избегать риска – значит не брать на себя риск выше привычного уровня (максимально сократить хозяйственные связи за пределами своего региона, учитывать в договорах возможное повышение цен и т. д.).

Очевидно, что для условий достаточной стабильности экономики такой принцип не подходит.

Удержание риска. Риск можно удержать, т. е. принять на себя, оставить на своей ответственности как неотъемлемую часть предпринимательства. В практике сельскохозяйственного предпринимательства брать риск на себя целесообразно в следующих случаях:

* когда потенциальная потеря слишком незначительна, чтобы о ней беспокоиться;
* когда эффективный менеджмент может снизить риск (этот сниженный риск можно уже принять на свою ответственность);
* когда затраты на страхование непомерно велики;
* когда никаких других возможностей защиты от риска нет.

Решение о размере собственного удержания зависит от целого ряда факторов, в том числе от размера оплаченного капитала, ликвидности активов и т. д.

Снижение риска. Опасно вести предпринимательскую деятельность в условиях постоянного повышенного риска. Риск можно снизить использованием различных превентивных мер, направленных на предупреждение непредсказуемых разрушительных событий с целью снижения вероятности и величины ущерба.

Поскольку предупредить ущерб обычно дешевле, чем возместить убытки, каждый сельскохозяйственный предприниматель заинтересован прежде всего в предупредительной деятельности. Однако это не всегда возможно как по техническим, так и по экономическим причинам. Например, невозможно или трудно предотвратить засуху и другие стихийные бедствия.

Одним из распространенных и надежных методов снижения риска является самострахование, которое осуществляется путем создания в организации специальных резервных фондов (страховых запасов). Так, сельскохозяйственные организации создают страховые запасы семян, кормов.

Тщательное планирование и прогнозирование производства на предприятии (в хозяйстве) также способствуют значительному снижению предпринимательского риска, поэтому в бизнес-плане любого предпринимателя должны быть анализ и просчет рисков.

В бизнес-плане разрабатываются также меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые могут возникнуть. Эти меры могут быть организационного характера, предусматривающие, например, смену поставщиков оборудования, способов доставки сырья в перерабатывающих организациях или предусматривать программу страхования от рисков.

1. *Передача риска* – самый распространенный метод в предпринимательской деятельности. В сельскохозяйственном предпринимательстве чаще всего передача риска происходит путем страхования.

Страхование позволяет уменьшить зависимость сельскохозяйственного товаропроизводителя от непредвиденных неблагоприятных условий. В связи с этим оно является основным методом компенсации ущерба. Однако страхование компенсирует возможный ущерб (полностью или частично) в денежной форме, но не возмещает утраченные товарно-материальные ценности.

Организации системы страхования заключают два вида договоров: основной и дополнительный. По основному договору страхованию подлежит имущество, принадлежащее хозяйству (здания, сооружения, машины и оборудование, скот, посевы сельскохозяйственных культур и т. д.), по дополнительному может быть застраховано имущество, полученное им по договору имущественного найма или принятое от других организаций и населения для переработки, ремонта, хранения и т. д.

К числу методов передачи риска относится банковский кредит. Его недостаток заключается в том, что он предполагает возвратность полученных средств с процентами.

В настоящее время в качестве метода передачи риска при фьючерсных сделках на товарных биржах широко применяется хеджирование.

При фьючерсной сделке объектом купли-продажи на товарной бирже является не реальный товар (в момент заключения сделки его в наличии нет), а стандартный (типовой) контракт на поставку строго фиксированного количества биржевого товара по согласованной цене в обусловленный период времени. Фактически происходит акт купли-продажи права на будущий товар.

Каждый из перечисленных методов разрешения риска имеет свои достоинства и недостатки, поэтому предприниматель обычно использует их в совокупности или в определен- ной комбинации. К тому же каждый метод используется только до того момента, пока расходы на его применение не начнут превышать отдачу. Однако это правило не может быть применено, если риск касается человеческой жизни или законности проводимой операции.

При управлении риском предприниматель должен руководствоваться следующими общими правилами: не рискуй больше, чем можешь себе позволить; думай о последствиях; не рискуй многим ради малого.

*Первое правило* управления рисками указывает, какой из рисков требует первоочередного разрешения. Важнейшим критерием при этом является максимально возможный убыток по данному риску, что позволяет предпринимателю принять решение, может ли этот риск быть оставлен на собственном удержании без возможности банкротства. В практической деятельности предпринимателя, в том числе занятого в сельском хозяйстве, это правило нередко конкретизируется следующим образом: никогда не вкладывай в новое дело больше 10% своего капитала.

*Второе правило* означает, что при решении вопроса об управлении риском обычно более важным для предпринимателя является вопрос о размере возможного риска, а не его вероятности. При небольшом размере убытка и невысокой его вероятности лучший способ разрешения риска – его удержание. Страхование, наоборот, целесообразно в том случае, если вероятность страхового события мала, а вероятный убыток достаточно велик.

*Третье правило* касается рисков, которые могут быть «переданы». Оно определяет соотношение между страховой премией и страховой суммой. При этом имеется в виду, что, во-первых, риск не может быть удержан, если размер убытка относительно велик по сравнению с сэкономленной премией, и, во-вторых**,** если страховая премия необоснованно высока по отношению к страховому покрытию (страхование обходится дорого).

**6. Оценка рисков в организациях АПК**

Для того, чтобы сельскохозяйственная организация успешно функционировала, необходимо определить состав основных рисков, которые могут возникнуть в процессе производства и реализации продукции, по возможности точно установить их величину и вероятность возникновения, обосновать систему мер по защите от рисков.

В связи с тем, что сельскохозяйственное производство в решающей степени зависит от погодных и климатических условий, в первую очередь нужно установить риски, связанные с этими условиями. По опыту прошлых лет, характерны потери урожая в результате засухи в период вегетации или, наоборот, обильных дождей в период уборки урожая. На основе экспертной оценки можно сделать вывод, что вероятность возникновения этих рисков в условиях данной организации составляет 20-25%, а уровень потерь – 20-30%. Основная мера защиты – страхование посевов.

Часто риски возникают вследствие поломок сельскохозяйственной техники, что приводит к несвоевременному посеву и уборке урожая. Вероятность возникновения данного риска оценивается в 10-15%, а уровень возможных потерь – до 15%. Основными мерами защиты от риска этого типа являются выделение финансовых ресурсов на обновление машинного парка и проведение своевременного ремонта техники.

Типичным является также риск несвоевременного вывоза животноводческой продукции (прежде всего молока) заготовителями. Вероятность возникновения данного риска оценивается в 1015%, а возможные потери - в 20-25%. Чтобы застраховать себя, необходимо иметь достаточные емкости для охлаждения и хранения молока.

Риск нередко связан с неплатежеспособностью покупателя. Потери от несвоевременности платежей покупателей усугубляются инфляционными процессами. Например, 100 млн. руб. гораздо больше значат сейчас, чем 3-4 мес. спустя. Вероятность возникновения данного риска оценивается в 25-30%, а возможные потери – в 20-25%.

**Тема 3. Стратегии предпринимательской деятельности в АПК**

**План:**

1. **Стратегия и методы ее построения**
2. **Виды стратегии предпринимательской деятельности**
3. **Выбор стратегии предпринимательской деятельности в АПК**

**1.** **Стратегия и методы ее построения**

Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого на предприятии. По существу это результирующий объект работ по стратегическому планированию. Вообще же понятию стратегии развития сопутствуют два этапа стратегической деятельности специализированной команды предприятия:

* работы по стратегическому планированию - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;
* работы по стратегическому управлению - реализация определённой стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств.

**Стратегия предприятия** - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией. В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину.

Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

Внешние:

* состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);
* социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура;
* привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);
* особые возможности и угрозы для компании.

Внутренние:

* сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;
* персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);
* влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существенно влиять на культуру организации).

Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному: «стратегия» - это установленная на достаточно длительный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации. Одна из важных задач стратегии состоит в том, чтобы путем разработки комплексного плана с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды максимально повысить возможность достижения поставленных целей.

По форме стратегия - это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию стратегия - это модель действий, инструмент для достижения целей организации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой. Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа: портфельная (или корпоративная); конкурентная (или бизнес-стратегия) и функциональная. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

Корпоративные (портфельные) решения касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основной целью портфельной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их - обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д.

Функциональные решения принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель - рациональное распределение ресурсов отдела (службы), а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции.

Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является, прежде всего, осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, нагадываемых внешней рыночной средой (внешние факторы). Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освоения прогрессивных технологий, направлений деятельности, зон хозяйствования.

На разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются миссия и цели организации; состояние рынка: конкурентные преимущества; организационная культура; продукция; компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний. Краеугольными вопросами разработки стратегий являются следующие:

* какие произошли и в чем состоят изменения во внешней среде (как изменился рынок по объему, структуре и другим характеристикам, каково поведение на рынке конкурентов, что в их действиях может нести угрозу, как ведут себя поставщики и др.);
* в каком направлении должна развиваться товарная политика организации с тем, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (каков спрос на товар и какова динамика его изменения, какой товар приносит основную массу прибыли, а какой является убыточным, какой товар следует разрабатывать и какими характеристиками он должен обладать, какие следует использовать методы ценообразования и др.):
* в каком направлении должно идти развитие организации (какие виды деятельности развивать, какие цели определены на перспективу, какие необходимы ресурсы и как их распределить наилучшим образом, каковы источники ресурсов и др.);
* как сделать реальным новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие изменения в организации необходимо провести, какие методы при этом использовать и др.)

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, но и с другой стороны высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к пользованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

Компания без стратегии роста - это всего лишь набор активов, отягощенных обязательствами. Оценивать ее как бизнес невозможно, так как в основе оценки бизнеса лежит анализ способности фирмы приносить прибыль и обеспечивать рост. Ясная и хорошо аргументированная стратегия предприятия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться своими ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Построение четкой системы стратегического планирования, определение стратегических целей для менеджмента и путей их достижения - составляющие успеха каждой фирмы.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия предприятия – это совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации. Существуют внешние и внутренние факторы формирования стратегии предпринимательской деятельности. В процессе выработки стратегии устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

## **2. Виды стратегии предпринимательской деятельности**

Стратегия деятельности предприятия разрабатывается и реализуется как единым целым субъектом рыночной экономики. Однако каждое предприятие является сложной многофункциональной системой, поэтому стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать генеральной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами. Иначе эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

* стратегия маркетинга;
* финансовая стратегия;
* стратегия инноваций;
* стратегия производства;
* стратегия организационных изменений и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии предприятия.

**Стратегия маркетинга** - это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Пути достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования. Соответственно разрабатывается и комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и др.). Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

Если стратегия реализуется согласно плану, руководство фирмы выносит ей высокую оценку и рекомендует дальнейшее развитие; в противном случае стратегия подлежит корректировке, а иногда следует полный отказ от нее. Фирма обычно идет на изменение стратегии в определенных случаях, а именно:

* стратегия не обеспечивает удовлетворительных показателей объема реализации и прибылей в течение нескольких последних лет;
* фирмы-конкуренты резко изменили свою стратегию, что оказывает существенное влияние на характеристику рынка;
* произошли изменения других внешних факторов, которые влияют на деятельность фирмы;
* открылись перспективы для принятия мер, которые в состоянии значительно увеличить прибыль;
* изменились или возникли новые предпочтения покупателей или наметились тенденции к возможным изменениям в этой области;
* поставленные в стратегии задачи уже решены.

Маркетинговая стратегическая концепция позволяет подчинить единым интересам усилия сотрудников фирмы, причем наиболее рациональным образом, учитывая будущие перспективы, а также развивать управленческие ресурсы, концентрируя их в наиболее эффективных зонах хозяйствования.

Первый этап разработки. Основу направления маркетинговой стратегической концепции формирует рыночная среда, открывающая возможности для развития фирмы или создающая угрозу ее дальнейшего существованию. Главные составляющие рыночной среды в долгосрочном разрезе: спрос и конкуренция, находящиеся в постоянном, динамичном изменении. При исследовании спроса определяются слои и группы покупателей и потребителей и их предпочтения по отношению к конкурентным товарам и услугам, то есть выясняется, какие требования рынка следует прежде всего удовлетворить, какие сегменты потребителей олицетворяют собой этот спрос.

Второй этап разработки. Фирма анализирует собственные управленческие ресурсы и возможности, выявляя свои преимущества и недостатки по сравнению с фирмами-конкурентами. Преимущества фирмы закладываются в основу выбора целевого рынка.

Третий этап разработки. Осуществляется согласование и приведение в соответствие собственных возможностей фирмы и интересов отдельных сегментов потребителей. Это позволяет найти целевой рынок, в отношении которого фирма может иметь (или развивать) свои конкурентные преимущества.

Четвертый этап разработки. Фирма устанавливает набор мер воздействия на целевой рынок с тем, чтобы реализовать и активно использовать свои конкурентные преимущества и добиться его развития в требуемой для ее стратегии перспективе.

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты.

Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.

Исследованы методологические проблемы изучения финансовой стратегии предприятия в современной экономике, определено содержание финансовой стратегии предприятия и ее место в финансовой системе и в системе управления предприятием, а также выявлены, классифицированы и охарактеризованы факторы финансовой стратегии предприятия.

Успешное изучение финансовой стратегии предприятия в современной экономике во многом обусловлено определением методологических подходов к ее изучению.

Используя установки системного подхода можно говорить о том, что понятию «финансовая стратегия» присущи признаки системы. Понятие системы исходит из единства, целостного образования. В данном случае можно утверждать, что финансовая стратегия является целостным комплексом взаимосвязанных элементов. Целостность системы представлена совокупностью нескольких взаимосвязанных элементов – направлений финансовой политики в разрезе отдельных аспектов деятельности предприятия (политика управления основными средствами, политика управления оборотными средствами, политика управления кредиторской задолженностью, политика управления дебиторской задолженностью, налоговая политика, ценовая политика и т.д.).

Наличие системообразующих связей таких, как связи функционирования, связи развития, связи передачи информации, связи жесткие и мягкие, взаимонаправленные связи, присущих финансовой стратегии, – позволяет утверждать, что ее можно отнести к системам, и применение системного подхода к ее изучению вполне обоснованно.

Кроме того, финансовую стратегию можно представить как подсистему общефирменной или генеральной стратегии предприятия, так как последняя также является системой, объединяющей ряд взаимосвязанных элементов – функциональных стратегий.

Использование системного подхода к исследованию финансовой стратегии позволяет сделать вывод о существовании взаимосвязи целей развития экономики в целом с результатами функционирования отдельных ее элементов, целей развития предприятия в целом с результатами функционирования отдельных служб и подразделений.

Финансовая стратегия определяет поведение компании на рынке, формирует ее рыночную позицию в прямой зависимости от наличия финансовых ресурсов, методов и направлений их использования. Под финансовой стратегией предприятия нами понимается система долгосрочных приоритетов, необходимых для достижения поставленных целей в рамках определенной миссии путем мобилизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов компании, а также финансовую стратегию предприятия можно рассматривать как инструмент согласования интересов всех хозяйствующих субъектов экономической системы, в которой функционирует предприятие. Многообразие факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии предприятия, потребовало их систематизации и классификации, что имеет большое значение для формирования и реализации финансовой стратегии предприятия.

Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Стратегия производства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

Стратегия организационного развития - это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средне- и долгосрочную перспективу и предусматривающих изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе данной стратегии лежит видение будущего, т.е. идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться.

## 

## **3. Выбор стратегии предпринимательской деятельности**

Выбор стратегии осуществляет руководство фирмы на основе анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние и внешнюю среду, портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий. Следует отметить, что единой стратегии не существует. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и др. В то же время есть основополагающие моменты, позволяющие говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии деятельности.

Из ключевых факторов, прежде всего, исследуются сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы. Зачастую они являются решающими при выборе стратегии. Необходимо стремиться к максимальному использованию имеющихся возможностей. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых отраслях, обладающих потенциальными задатками для роста.

Проводится анализ внутренних и внешних факторов деятельности предприятия. В итоге такого анализа должен остаться небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для построения стратегии. Стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде.

Существенно влияют на выбор стратегии финансовые возможности фирмы. Такие шаги в поведении фирмы, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы, либо обладающие легким доступом к ним, находятся в гораздо лучшем положении для выбора вариантов стратегии.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии фирмы. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников - важнейшее условие, обеспечивающее возможность перехода к новым производствам либо качественному технологическому обновлению существующего.

Большое влияние на выбор стратегии фирмы оказывает степень зависимости от внешней среды. Бывают такие ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. В этом случае внешняя зависимость играет более значительную роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы.

Сильная внешняя зависимость также может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, влиянием природной среды, политическими факторами и т.д. Еще один ключевой фактор - интересы руководства фирмы. Например, руководство любит рисковать или, наоборот, стремится всеми способами избегать риска. Это может быть решающим фактором в выборе стратегии. В другом случае руководство фирмы может взять курс на поглощение другой фирмы, только исходя из того, что оно решило свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам.

Обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Дело в том, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Часто успеха добивается та фирма, которая лучше умеет управлять процессами во времени.

При анализе портфеля продукции, т.е. набора вариантов инвестиций, производится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. Здесь может быть использована матрица Бостонской консультативной группы, которая поможет выбрать ту или иную стратегию. Например, если изделие фирмы занимает большую долю рынка и имеет высокие темпы роста ("звезда"), фирма, скорее всего, будет придерживаться стратегии роста. Наоборот, если изделие занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста ("собака"), фирма может выбрать стратегию сокращения.

С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание определенных видов деятельности.

Заключительным этапом выбора стратегии является ее оценка. Процедура оценки, в конечном счете, сводится к решению вопроса, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей. Затем проводится оценка стратегии по следующим направлениям:

а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;

б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым ресурсам фирмы, позволяет ли существующая структура фирмы успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации во времени и т.п.;

в) приемлемость риска, заложенная в стратегии. Оценка оправданности риска проверяется по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; негативные последствия для фирмы, к которым может привести провал стратегии; оправданность при возможном положительном результате риска потерь от провала в реализации стратегии.

Для оценки эффективности стратегии используют критерии и показатели:

* экономический эффект - воздействие стратегии на массу и норму прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынках;
* социальный эффект - влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни;
* экологический эффект - воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов;
* технический (качественный) эффект - изменение уровня новизны, качества, конкурентоспособности продукции;
* системный (синергический) эффект - дополнительный доход от продажи и эксплуатации взаимодополняющих и сопряженных изделий, систем машин и т.п.

Для выбора стратегии предпринимательской деятельности необходим анализ ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия и внешнюю среду. Изучаются сильные и слабые стороны предприятия, которые являются решающими при выборе стратегии.

**Тема 4. Предпринимательские технологии в АПК**

**План:**

1. **Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности**
2. **Планирование развития субъектов предпринимательской деятельности**
3. **Инновационные технологии в АПК**
4. **Этика и культура в предпринимательстве**
5. **Инновационная корпоративная культура**
6. **Организационно-управленческие инновации**

### 1. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского – действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления, т. е. выступает индикатором развития. Она же – его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, мы определяем меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу. В этом смысле эффективность всегда связана с практикой. Она направляет управленческую деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность – качественная категория, связанная с интенсивностью развития предпринимательства (динамической качественной категорией). Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями – *эффектом и эффективностью*.

И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, т. е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта.

Вместе с тем, между этими категориями есть и существенные различия. Эффект является отражением результата деятельности, к которому стремится экономический объект*.* Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, именуемое в международной практике управлением по результатам, направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность же учитывает не только результат деятельности, но и условия, при которых он достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели и обязательно заканчивается результатом, даже если он не запланирован или является отрицательным.

Если конечный результат совпадает с целью, деятельность можно считать рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной. *Основной принцип* оценки эффективности – взаимосвязь цели и конечного результата деятельности.

Предпринимательству присуща множественность целей. Это проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, включает производственную, коммерческую и финансовую деятельность. Для каждой из них характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом ставятся задачи поиска единонаправленных целей, в крайнем случае, разумного компромисса, который не всегда возможен. При этом для оценки эффективности используют метод многоцелевой оптимизации.

*Второй принцип* оценки эффективности предпринимательства – наличие нескольких критериев оптимальности*.* Оптимальность – состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров. Оптимальность результатов устанавливается на основе критериев. Подчеркнем, что речь идет о допустимости использования критериев, а не об их необходимости. Совокупность критериев используется, когда невозможно применить единые или обобщенные оценки.

Рыночная среда – открытая организационно-хозяйственная система, где субъекты предпринимательской деятельности реализуют взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Увеличение занимаемой доли рынка, приращение конкурентных преимуществ обусловливают устойчивость стратегических позиций субъекта предпринимательской деятельности. Появляются дополнительные возможности для реализации задач, способствующих увеличению прибыльности и доходности. Но целевые приоритеты должны быть ориентированы на укрепление своих рыночных позиций и получение дополнительных возможностей для повышения совокупного результата деятельности в течение периода, обусловленного стратегией. Сформулируем *третий принцип* оценки эффективности предпринимательства: в процессе целеполагания следует отдавать преимущество целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций*.* При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей превалируют те, которые характеризуют результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

*Четвертый принцип* – взаимосвязь жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности.

Как известно, на стадиях разработки и внедрения продукта прибыль не образуется, она появляется лишь в конце стадии внедрения. При этом прибыль формирует мотивацию на сокращение длительности этих стадий, повышение качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечение его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращение затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрение в рыночную среду. Для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции – от формирования идеи до снятия продукции с производства.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли. На этой же стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей обусловлена стратегическими соображениями и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов (и показателей) оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности, формирующиеся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей доминирует прибыль. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, она отражает саму суть стадии зрелости – стабилизацию роста прибыли, обусловленную признанием продукта потребителем; сокращение себестоимости продукции (работ, услуг) за счет совершенствования производственного цикла и т. д. В конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения прибыли, актуализируются задачи обновления ассортиментного ряда продукции и разработки новых продуктов. При этом возрастает значение стратегических задач (поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на строительный рынок и т. д.), а для оценки эффективности вновь используются показатели рыночной устойчивости организации.

Поэтому для оценки результата предпринимательской деятельности используется принцип сочетания показателей: показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции организации в конкурентной среде.

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий с учетом возможности возобновления спроса на продукцию. Результат деятельности может оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. При использовании стратегии быстрого ухода с рынка анализ осуществляют по компонентам ассортиментного ряда, определяющим совокупный результат деятельности компании. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками, отражающими вероятность его возобновления и риски, обусловленные его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому «всплеску» спроса. Однако такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели.

Таким образом, констатируя изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, следует обратить внимание на возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства.

Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Например, показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение емкостных показателей, характеризующих деятельность исследуемой компании и ее основных конкурентов.

Конкурентоспособность продукта или субъекта предпринимательства выражается с помощью относительного показателя, в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (компании), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности продукта применяется подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом веса их значимости. При этом используют следующий алгоритм:

* определяют частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (компании);
* определяют значения частных показателей *Ki* по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости – в баллах);
* с помощью экспертного метода выстраивают последовательность частных показателей конкурентоспособности по степени их значимости для потребителей;
* выбирают эталонный вариант, являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов);
* частные показатели конкурентоспособности сопоставляют с эталонным и определяют индексы частных показателей *Jki* по каждому варианту:

*Эффективность* деятельности *производственной подсистемы* определяется следующими дополнительными показателями:

* эффективностью производства, рассчитанной по типу ресурсоотдачи;
* производительностью труда;
* рентабельностью;
* показателем эффективности производственных связей;
* системой показателей, отражающих эффективность управления производством;
* показателем эффективности управления кадрами;
* системой показателей, характеризующих эффективность использования производственной, маркетинговой информации и др.

*Эффективность* деятельности *коммерческой подсистемы* может оцениваться с помощью относительных показателей (объема реализации продукции и затрат коммерческой организации на сбыт и продвижение продукции на рынок), а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость элементов сбытовой сети. К последним относятся:

* показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
* система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
* показатель надежности выбора посредников;
* система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
* показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;
* длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
* показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки *эффективности* функционирования *финансовой подсистемы* можно использовать совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации:

* доходы от основной деятельности;
* себестоимость реализованной продукции;
* чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
* чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Под *эффективностью коммуникативной подсистемы* в данном случае понимается не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), а только коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы дополнительные показатели эффективности рекламной деятельности, стимулирования сбыта, работы выставок и ярмарок, изучения мотиваций, средств создания общественного мнения в отношении компании и ее продукции, а также комплекс показателей, отражающих информационные составляющие.

Особого внимания заслуживает *показатель имиджа* компании. Он может рассматриваться в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но и применительно ко всей системе предпринимательства. Например, пусть субъект предпринимательской деятельности ориентируется на концепцию социально- экономического маркетинга и предполагает осуществлять свою деятельность в длительной перспективе. Тогда его целевые установки должны ориентироваться на укрепление доверия потребителей, приобретение необходимого социального статуса и общественного признания. В этом случае результат деятельности может оцениваться с помощью характеристик, отражающих имидж компании. Рассмотренный подход позволяет:

* выбирать оптимальные стратегические ориентиры;
* обосновать цели и задачи предпринимательства;
* прогнозировать результаты деятельности;
* анализировать рыночные возможности компании и характеризовать ее позиции в конкурентной среде;
* реализовать принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности;
* использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственных систем.

Недостатком такой оценки является условность результирующих показателей (баллов, индексов), полученных с помощью экспертного метода. Избежать этого недостатка можно за счет полного экспертного моделирования.

### 2. Планирование развития субъектов предпринимательской деятельности

Планирование развития субъекта предпринимательской деятельности включает в себя стратегическое планирование и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование призвано обеспечить развитии компании в долгосрочной перспективе и отвечает на три важных вопроса:

1. В каком состоянии находится коммерческая организация в настоящее время?
2. Какого положения она хотела бы достигнуть через 5…10 лет?
3. Как это сделать?

Компании решают эти задачи по-разному в зависимости от своих возможностей. Стратегия формирует задачи компании и определяет, что должен делать и чего достичь управленческий персонал, определяет, какие результаты достижимы и желательны, какова должна быть степень риска. Стратегия же определяет основные направления развития, посредством которых компания сможет создать и поддерживать свою конкурентоспособность. В условиях свободной рыночной экономики процветающими становятся те компании, которые наиболее тщательно выбрали вид экономической деятельности и имеют ясное представление о том, как заинтересовать клиента.

Объект стратегического планирования – деятельность субъектов предпринимательства, структурные элементы региональной экономики, вся национальная экономика страны с позиций будущего состояния компании в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Характерные черты стратегического планирования:

* устремленность коммерческой организации в среднесрочную и дальнесрочную перспективу (на период более года);
* ориентация на достижение ключевых целей, от которых зависят выживание и социально-экономический прогресс коммерческой организации;
* увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов (как наличных, так и тех, которые будут созданы в планируемой перспективе), необходимых для их достижения;
* учет воздействия на компанию внешних факторов и разработка мероприятий, в максимальной степени ослабляющих или нейтрализующих их негативное влияние, либо использующих позитивное влияние этих факторов для успешного решения стратегических задач;
* адаптивный характер – способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды и приспособить к этим изменениям функционирование организации.

Стратегическое планирование – это процесс выбора руководящей линии функционирования субъекта предпринимательской деятельности, направленной на достижение конечных целей компании.

Стратегическое планирование предусматривает разработку глобальных целей развития компании в отдаленной перспективе с учетом неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, нарушений торгового баланса, изменений кредитных ставок и т. п. На этой стадии устанавливают важнейшие результаты деятельности компании при условии сохранения существующей политики и сравнивают их с результатами, которые должны быть получены при достижении поставленных целей, и выявляют резервы. Вырабатывают стратегические решения, позволяющие реализовать эти резервы с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. Планируют также перспективы развития компании, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых производств или приобретения оборудования, смену профиля деятельности или радикальное изменение технологии.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития компании:

* главный (суммативный) план дает представление о состоянии компании в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях ее развития, рынках сбыта, требованиях к темпам роста производства и прибыльности;
* функциональный план отражает новые направления деятельности компании в целом (без учета ее отдельных подразделений – производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) для оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;
* экономический план конкретизирует по возможности главный (суммативный) план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и методы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;
* план развития компании предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию ее структуры и системы управления в связи с реализацией главного плана.

Особое значение стратегическое планирование приобретает в крупных корпорациях, объединяющих технологически близкие компании. Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности и стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности корпорации, в частности, формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений, оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, координацию действий компаний, входящих в корпорацию, адаптацию к элементам внешней среды, поиск организационных стратегий.

Следует отличать стратегическое планирование от долгосрочного. Стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном отрезке времени, оно включает в себя совокупность глобальных идей развития компании. Ответственность за разработку стратегии несет руководство компании.

В последние годы термин «бизнес-план» широко используется в предпринимательской практике и столь же широко трактуется. Бизнес-план – это целевой, программный, системный документ, структурированный по определенным разделам и представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план необходим менеджерам и производственникам, поставщикам, банкам и инвесторам для эффективного решения организационно-экономических вопросов, возникающих при техническом, материальном, трудовом, финансовом и правовом обеспечении производства и сбыта продукции. В нем обосновываются идеи, цели и задачи

развития коммерческой организации, пути и эффективность их реализации в условиях конкуренции, меняющейся ситуации на рынках сбыта и различных рисков.

Бизнес-планирование прежде всего предполагает обоснование пути развития коммерческой организации с привлечением инвестиций.

Возможные цели разработки бизнес-планов:

* обоснование целесообразности реорганизации коммерческой организации или создания новой;
* использование инноваций в рамках действующей организации;
* реализация новых видов экономической деятельности в действующих организациях;
* финансовое оздоровление малорентабельных и убыточных предпринимательских единиц;
* получение средств или привлечение инвестиций (в том числе государственных и коммерческих кредиторов);
* определение степени достижимости целей развития организации;
* рекламирование деятельности в целях поддержания имиджа организации;
* обоснование эффективности инвестиционных проектов;
* развитие территорий (федеральные целевые и региональные целевые бизнес-планы развития);
* обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
* ликвидация проектов и др.

При составлении бизнес-планов необходимо соблюдение следующих основополагающих принципов:

1. Основа разработки – маркетинговая концепция предпринимательской деятельности, содержанием которой является формирование стратегии и тактики поведения коммерческой организации в определенных рыночных сегментах.
2. Отражение всех сторон предпринимательской деятельности (производственной, финансовой, коммерческой, коммуникативной) в их взаимосвязи и взаимозависимости.
3. Состав плана, содержание его разделов и методика расчета плановых показателей не должны быть сложными.

Общие требования к бизнес-плану:

* достоверность (отражение реального состояния дел);
* своевременность (составление и использование по назначению в нужное время);
* достаточность (наличие минимально необходимого объема информации);
* понятность и доступность для восприятия.

Кроме того, к материалам бизнес-плана предъявляются следующие требования:

* четкость и логическая последовательность;
* убедительность аргументации;
* конкретность и краткость;
* обоснованность всех положений и их рекламная привлекательность. Грамотно составленный бизнес-план позволяет:
* разработать стратегический план коммерческой организации либо увидеть ее слабые стороны еще до начала реализации, внести необходимые коррективы и избежать финансового краха;
* четко спланировать действия функциональных подразделений по выполнению целей бизнес-планирования;
* оценить потенциальные технические, ресурсные и финансовые возможности коммерческой организации;
* оценить эффективность выбранного пути развития, доходность и окупаемость вкладываемых средств;
* обеспечить гибкость, мобильность и быструю перестройку под воздействием внешних факторов.

Бизнес-план следует составлять так, чтобы читающий мог легко найти в нем интересующие его разделы, части, пункты. Объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана определяются поставленными в нем целями, видами делового предпринимательства, его временным и пространственным масштабом. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров коммерческой организации, специфики деятельности и сферы, к которой она относится.

Строгой регламентации по объему и структуре документа нет. Однако независимо от фактической направленности бизнес-плана в него должна быть включена следующая информация:

* цели бизнес-плана;
* описание возможностей коммерческой организации (производственных, материальных, финансовых, трудовых) и учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);
* потребность в материально-технической и финансовой поддержке;
* система управления предпринимательской деятельностью и контроля за ее функционированием.

Обычно бизнес-план включает:

* титульный лист;
* резюме (концепция деятельности организации);
* описание организации и ее положения на рынке;
* суть предлагаемого проекта, описание продукции, работ, услуг;
* стратегию маркетинга;
* производственный план;
* организационный план;
* финансовый план;
* стратегию финансирования.

*Резюме* пишется на заключительной стадии разработки бизнес-плана, но занимает первое место в его содержании.

В резюме отражаются:

* генеральная цель будущего предпринимательского проекта;
* краткая характеристика предлагаемой продукции, работ, услуг (объемы производства и реализации, качественные характеристики и отличительные свойства);
* конечные результаты проекта (выручка, прибыль, рентабельность);
* его конкурентные преимущества;
* пути и способы достижения поставленных целей;
* сроки осуществления проекта;
* затраты, связанные с его реализацией (собственные и заемные средства);
* ожидаемая эффективность и результативность (срок окупаемости вложений, степень риска, гарантированность получения планируемого результата);
* область использования результатов.

В разделе «*Описание организации*» кратко рассматриваются характер предпринимательской деятельности, структура, финансовое положение и престиж организации. Приводятся:

* полное и сокращенное наименование организации;
* почтовый адрес, страна регистрации, номер расчетного счета в банке, название банка, номер телекса, телефакса и телефона;
* масштаб организации и размер акционерного капитала, активов, оборотов, объемов продаж;
* характер собственности организации;
* характер капитала и контроля;
* год основания и пути развития организации;
* сфера деятельности (с указанием вида);
* ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направление специализации;
* номенклатура экспорта и импорта, место организации на внешнем и внутреннем рынках, удельный вес в производстве основных товаров, доля в экспорте страны;
* банки, через которые организация осуществляет свои операции;
* владельцы организации или материнская компания (для дочерних компаний), тип монополистического объединения, в которое входит предпринимательская структура, и ее положение в нем, представительства организации;
* состав руководящих органов, организационная структура, численный и персональный состав правления, название производственных отделений и закрепленная за ними номенклатура изделий;
* производственная и материально-техническая база, число и местонахождение сбытовых организаций, складов, станций технического обслуживания;
* число работников, занятых в основном производстве, вспомогательных рабочих и аппарат управления;
* основные показатели финансового положения и деятельности организации за ряд лет и за последний год;
* контрагенты по выпускаемой и реализуемой продукции;
* принадлежность к национальным союзам предпринимателей;
* производственно-технические и прочие связи с другими организациями.

Раздел «Стратегия маркетинга» может включать следующую информацию:

* наличие конкурентов;
* наличие свободной рабочей силы;
* условия приобретения материалов, конструкций, строительных машин, автотранспорта и др.;
* анализ условий получения заказа;
* установление вида договорной цены;
* инновационная деятельность.

Главная задача раздела «*Производственный план*» – показать, что организация в состоянии выполнить планируемые объемы выпуска продукции (работ, услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством. Основные вопросы, рассматриваемые в данном разделе:

* характеристика процесса функционирования коммерческой организации;
* характеристика портфеля заказов и принципы его формирования;
* основные фонды;
* условия приобретения основных материальных ресурсов;
* репутация поставщиков, опыт работы с ними;
* мероприятия по техническому развитию;
* поставщики энергоресурсов, надежность поставок;
* формы контроля качества, затраты на обеспечение контроля;
* система охраны окружающей среды и утилизация отходов.

В разделе «*Организационный план*» приводится организационная схема предпринимательской структуры, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как службы будут взаимодействовать и как намечается координировать и контролировать их деятельность. При формировании кадрового потенциала отправной точкой должны быть квалификационные требования. Необходимо указать, специалисты какого профиля, с каким образованием, каким опытом и какой заработной платой имеются в коммерческой организации; дать краткие биографические справки о сотрудниках, делая упор на квалификацию, прежний опыт работы и полезность для организации; указать число постоянных сотрудников и совместителей.

Содержание данного раздела может коренным образом меняться в зависимости от целей разработки бизнес-плана, размера коммерческой организации и многих других факторов.

В разделе «*Финансовый план*» обосновывается потребность организации в инвестициях для реализации нового проекта. Профессионально разработанный финансовый план позволяет судить о целесообразности проекта с экономической точки зрения.

В составе финансового плана обязательно учитываются показатели рисков. При рассмотрении рисков, связанных с реализацией нового проекта, следует:

* привести их перечень, указать вероятность их возникновения и ожидаемого от этого ущерба;
* перечислить организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков;
* разработать программу страхования от рисков.

При оценке новых инвестиционных проектов можно пользоваться набором показателей, регламентированных методическими рекомендациями1. В рекомендациях утвержден порядок расчета коммерческой, бюджетной и экономической эффективности, а также рассматриваются особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности.

В заключительном разделе «*Стратегия финансирования*» характеризуется деятельность организации в ходе реализации проекта, указывается, как будут расходоваться инвестиции с течением времени, когда и в каких размерах ожидается отдача от вложенных средств.

Несмотря на очевидность прямой связи стратегического плана с бизнес-планом между этими документами существуют различия:

* бизнес-план включает не весь комплекс общих целей организации, а только одну цель – создание и развитие нового вида экономической деятельности;
* стратегический план – это план с растущим горизонтом времени, а бизнес-план предполагает четкие сроки окончания проекта (обычно с ликвидацией основных фондов);
* в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга) являются основными элементами (разделами) плана.

Главным отличием бизнес-плана от технико-экономического обоснования (ТЭО) инвестиционного проекта является отсутствие в ТЭО описания внешней среды проекта (рынка сбыта, конкурентов и т. д.), что в рыночных условиях важнее подробной информации обо всех аспектах проведения работ в ходе реализации проекта. В ТЭО гораздо меньше уделяется внимания вопросам сравнительной эффективности проекта.

На практике бизнес-план вытесняет ТЭО как самостоятельный документ.

### 4. Этика и культура в предпринимательстве

*Этика –*  система норм поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом. Этика деловых отношений – это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. В нее входят:

* этическая оценка внутренней и внешней политики коммерческой организации;
* моральные принципы членов коммерческой организации;
* моральный климат в коммерческой организации;
* нормы делового этикета.

Деловая этика базируется на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Аристотель определял понятие «этика» как «добродетели или достоинства, проявляющиеся в поведении человека» и считал, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздерживаться».

Предприниматель – это человек, постоянно готовый идти на риск, энергичный, настойчивый, умеющий преодолевать трудности и преграды на пути к намеченной цели, человек с нестандартным мышлением, способный принимать управленческие решения. Этика предпринимательской деятельности помогает сохранить клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Предприниматель всегда ориентируется на потребителя. В этих целях до вложения инвестиций в основной капитал приходится затрачивать немало денег, времени и сил на формирование этики, культуры компании и соответствующую подготовку ее работников.

В предпринимательстве существует правило: постоянно заботься о своих клиентах и сотрудниках, а рынок позаботится о тебе.

*Управленческая этика* – совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Руководитель – это прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей. Его успех зависит от личных качеств и стиля руководства. Руководитель имеет власть над подчиненными, потому что решает такие важные вопросы, как уровень оплаты труда, характер выполняемой работы, степень загруженности работника, его продвижение по службе и т. д. Но абсолютной власти не существует, как не бывает и универсальных способов влияния на людей. Руководитель должен быть компетентным в делах компании, чувствовать настроение людей, не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативную реакцию подчиненных. Важным фактором влияния руководителя является способность выделить главное в делах компании. Он создает ситуацию зависимости каждого сотрудника от результатов общего дела. Наиболее эффективной является система руководства, основанная на поощрениях. Вознаграждаются добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная творческая работа. При этом стимулирование должно быть весомым для исполнителя и посильным для организации.

Руководителю важно стать полноправным членом коллектива, жить его интересами. Практика показала, что хорош тот руководитель, который способен обеспечить высокую производительность труда подчиненных в свое отсутствие. Для этого нужно обладать необходимым авторитетом. Авторитет – это общественное признание личности руководителя, положительная оценка коллективом его деловых и этических качеств.

Руководитель может работать в сложившимся до него коллективе, а может создать новый коллектив. В первом случае руководителю следует стать своим человеком в коллективе, имеющем сложившиеся традиции и привычки. Для этого важно познакомиться с традициями и поддержать наиболее прогрессивные из них. Выразив одобрение всему хорошему, что есть в коллективе, можно начать борьбу с отжившими традициями.

Во втором варианте руководитель сам становится инициатором формирования прогрессивных традиций в коллективе. Прежде всего нужно развивать гласность, соблюдать меру между материальным и моральным поощрением, не строить отношения с подчиненными только на основе материальных стимулов. При отсутствии морального фактора работники могут перейти к другому руководителю.

Существуют разные формы психологического воздействия на подчиненных, например, убеждение. Руководитель не просто приказывает, а предоставляет подчиненным определенную информацию, обосновывая ее, обращается к разуму и здравому смыслу людей, чтобы добиться их согласия с высказанной точкой зрения. Метод убеждения наиболее эффективен при работе с людьми, имеющими высокий интеллектуальный и образовательный уровень. Он не поможет при общении с теми, чей интеллектуальный и профессиональный уровень намного ниже. Не действует он и там, где необходимо срочно принять какое-либо решение.

Не менее важный момент – внушение, когда сообщения принимаются без каких-либо доказательств, на веру. Сообщения внушающего характера будут приняты, если у руководителя имеется авторитет, он популярен, его уважают. Внушением целесообразно пользоваться в стрессовых ситуациях, при жестком лимите времени. Он имеет успех в общении с эмоциональными людьми, склонными к подчинению, и неэффективен в общении с интеллектуальной элитой, людьми с выраженными способностями к лидерству. Руководитель может выступать и как образец для подражания. Подчиненные почти всегда перенимают его стиль работы и даже манеру поведения. Отсюда важен постоянный контроль за своим поведением и внешним видом, преодоление недостатков, развитие и закрепление положительных качеств.

Метод принуждения основан на использовании руководителем своей власти и выражается в приказах, распоряжениях. В менеджменте данный метод эффективен при нарушениях трудовой дисциплины, невыполнении заданий и т. д. Но неоправданно жесткий административный стиль управления может вызвать конфликт в коллективе, безразличное отношение к работе, привести к текучести кадров.

Этические принципы ведения предпринимательской деятельности разработаны организацией «Круглый стол мирового бизнеса», основанной в 1986 г. бизнесменами из США, Европы и Японии. «Круглый стол» создал свод правил на основе идеологии японских корпораций «кёсей» (в буквальном переводе – «жить и работать вместе»).

*Принцип 1*. Компании несут обязательства не только перед держателями акций, но и всеми, кто прямо или косвенно участвует в бизнесе. Ценность бизнеса для общества состоит в том, что он обеспечивает материальное благосостояние и занятость населения, а также предоставляет качественные товары и услуги по приемлемым ценам. Предприятия призваны сыграть определенную роль в улучшении жизненных условий своих клиентов, сотрудников, партнеров, инвесторов, выделяя им долю того состояния, которое они создали совместными усилиями. Поставщики и конкуренты тоже вправе рассчитывать на то, чтобы с ними обращались честно и справедливо. Как сознательные члены общества бизнесмены несут долю ответственности за то, как регионы, страны и весь мир буду выглядеть в будущем.

*Принцип 2*. Компании должны вносить свой вклад в социальный прогресс стран, в которых они действуют, обеспечивая эффективную производственную деятельность и помогая повышать благосостояние жителей этих стран. Компании должны способствовать экономическому и социальному развитию путем разумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции и совершенствования технологии, методов производства и т. д. Бизнес должен оказывать положительное воздействие на образование, права человека и общее оздоровление тех стран, в которых он действует.

*Принцип 3*. Коммерческая тайна имеет право на существование, однако бизнесмен должен понимать, что искренность, доброжелательность, честность, умение держать слово и открытость не только способствуют укреплению репутации и стабильности, но и обеспечивают четкость и эффективность сделок, особенно на международном уровне.

*Принцип 4*. Во избежание трений и для обеспечения свободной торговли, а также создания равных возможностей для конкуренции, справедливого отношения ко всем участникам бизнеса бизнесмен должен уважать законы. Кроме того, он должен признавать, что некоторые действия, даже законные, могут иметь нежелательные последствия.

*Принцип 5*. Компании должны объединить усилия по обеспечению прогрессивной и законной либерализации торговли, ослаблению местных ограничений, которые тормозят торговлю в целом, и при этом уважать политические цели каждой страны.

*Принцип 6*. Компании должны защищать и по возможности улучшать состояние окружающей среды, предотвращать нерачительное использование природных ресурсов.

*Принцип 7*. Компании не должны участвовать в действиях, попустительствующих взяточничеству, отмыванию денег или других действий, связанных с коррупцией.

Недопустимы торговля оружием и другими материалами для ведения террористической деятельности, наркотиками, а также участие в иных видах организованной преступности.

Этика национального хозяйствования формируется совместными усилиями государства, деловых кругов, профсоюзного движения, гражданского общества и церкви.

*Культура*  – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей или высокий уровень чего-либо, высокое развитие, умение. Существует еще множество определений, однако все они сводятся к тому, что культура – это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений и общества в целом на определенном историческом этапе своего развития. Культуру, в том числе и корпоративную, следует рассматривать в двух аспектах: ценности и процедуры. *Ценности* – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. *Процедуры* – это официально зафиксированные и неписаные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура», под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

Культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики.

По отношению к хозяйственной деятельности культурная среда подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя* культурная среда является составной частью макросреды, она оказывает влияние на поведение субъектов хозяйственной деятельности.

*Внутренняя* культурная среда относится к микросреде субъекта хозяйственной деятельности и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми она взаимодействует.

*Политика*. Изучение политики помогает понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок – это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

*Технология*. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, развитости его инфраструктуры, степени урбанизации и развития «промышленных ценностей», а также выявить отношение к науке и нововведениям, определить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

*Образование и искусство*. Сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и экономических отношений. Кроме того, образовательный уровень формирует отношение к ценностям, что целесообразно учитывать при развитии хозяйственной деятельности.

*Религия*. Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, отправление религиозных обрядов могут стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, использованию новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления экономической деятельности необходимо учитывать развитость, роль и особенности религии в стране, где планируется организация бизнеса.

*Язык* является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и экономических. В экономической деятельности (как на национальных, так и на международных рынках) необходимо знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, на нем осуществляется по меньшей мере 2/3 деловой переписки в мире. Но есть страны, где стремятся использовать только свой язык, например Франция. Это следует учитывать предпринимателям, бизнесменам, деловым людям при организации бизнес-коммуникаций. *Правоведение* – знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношения к ценностям, собственности, защите личности. Сравнение различных систем законодательства способствует пониманию традиций бизнеса в различных странах, помогает избежать конфликтов, а в случае необходимости – обратиться к органам правовой защиты.

*Социальная* организация общества и его особенности имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Руководитель должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные компании или же он будет иметь дело с менеджерами, представляющими корпоративное предпринимательство. Не менее важно исследовать социальную стратификацию населения, чтобы определить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Знание социальных особенностей общественных организаций позволяет установить, будут они содействовать или противостоять успеху в деятельности руководителя в конкретных социальных условиях.

Кроме того, хозяйственная культура всегда существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях. Поэтому она испытывает воздействие пространственных факторов, к которым относятся особенности климата, ландшафта, местонахождение страны, наличие водных и иных путей сообщения, размеры общей и сельскохозяйственной территорий, их качество (полезные ископаемые, плодородие почвы и т. д.), а также временных факторов (тот или иной период исторического развития данной хозяйственной культуры, этап воздействия на нее иных культур).

Управление трудовой этикой и организационной культурой было известно еще в средние века. Гильдии купцов, цеха ремесленников наряду с технологическими секретами мастерства имели определенные «кодексы чести», которые передавались от отцов к сыновьям. С переходом к буржуазному строю окончательно оформляется особая сфера хозяйственной культуры, касающаяся всего общества.

Японские фирмы в своих внутренних отношениях во многом возродили феодально-цеховые черты, но сделали ставку на коллективизм и единство служащих фирмы, тогда как в американских фирмах пытались стимулировать дух предпринимательской активности. Сегодня наблюдается своеобразное встречное движение хозяйственных предпринимательских культур Востока и Запада: Запад стремится развить в своих корпорациях принципы коллективизма и ценностного отождествления каждого работника с целями и организационно-хозяйственной культурой фирмы, а Восток пытается задействовать в рамках компании деятельные индивидуально-предпринимательские мотивации, без которых невозможна современная инновационная культура.

В современных условиях культурные, ценностно-мотивационные факторы экономической деятельности в значительной степени определяют экономический рост как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и применительно к народному хозяйству в целом.

Вплоть до первой половины XX в. воспроизводство культурной среды происходило в основном стихийно. Формирование ценностной среды сознательно регулировалось лишь в сферах идеологии, науки, искусства. Только в сфере образования отчасти имело место регулирование ценностной среды, приближенное к хозяйственным потребностям. Однако уже в 1960–1970-е гг. воздействие государства и бизнеса на хозяйственную культуру приобрело плановый, скоординированный характер. Пионерами в деле управления хозяйственной культурой внутри корпораций стали японские фирмы. Их пример принципиально нового отношения к культуре заставил американские и западноевропейские компании отказаться от «технократического» подхода. В середине 1980-х гг. более половины крупнейших американских корпораций перешли к управлению хозяйственной и организационной культурой. Среди высокоприбыльных компаний 88% имели специальные подразделения, отвечающие за организацию внедрения «высших ценностей», 65% – специальные программы увязки этих ценностей с мерами по повышению производительности труда, 58% – соответствующие целевые курсы для персонала.

Чисто «технократическое» понимание экономического роста, без учета важной роли культурной компоненты хозяйства, ныне преодолено и в развитых странах Запада, и в развивающихся странах Востока.

Предпринимательство как особая сфера социальной деятельности со своими нормами, ценностями, правилами, традициями, предрассудками и т. д. формирует и воспроизводит свою особую субкультуру – *предпринимательскую*. В этой культуре присутствуют своя этика и свой этикет, свой язык, свои принципы идентификации, включения и исключения.

*Под предпринимательской этикой* принято понимать свод неких моральных критериев, нравственных норм в поведении предпринимателя; требований, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Предпринимательская культура имеет этнический оттенок (вспомним, например, русское «честное купеческое слово»), а также собственное ядро – предпринимательские ценности, связанные со стремлением к прибыли, готовностью к риску, инновационностью, самостоятельностью и ответственностью, основанной на справедливости.

Правда, в отечественной практике, наоборот, произошло приспособление условий хозяйствования к нуждам коммерческой организации. Выросшее на базе властных полномочий российское предпринимательство не связывает завоевание конкурентных преимуществ с реализацией новаторской функции; предпринимательский успех усматривается прежде всего в реализации административного ресурса. Достижение своих целей предприниматель связывает не с рациональными действиями, а с наличием «связей» и персонифицированным доверием, а обеспечение конкурентной устойчивости – с укреплением монопольного положения за счет получения исключительных прав, привилегий и льгот. При найме управляющих высшего звена определяющим является наличие у кандидатов «связей» среди участников рынка и в государственных органах, а не квалификация. Таким образом, условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, напрямую воздействуют на предпринимательскую культуру.

Особо следует отметить, что предпринимательская культура должна базироваться на таком важном принципе, как справедливость. Она должна содействовать поддержанию жизни тех, кто не может производить материальные ценности, и тех, кто не обязан их производить по роду своей деятельности, важной для общества и государства в не меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

### 5. Инновационная корпоративная культура

*Корпоративная культура* – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками компании, предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Любая коммерческая организация – это сложная система, основой жизненного потенциала которой является организационная (корпоративная) культура. Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех ее функционирования и выживания.

Работу в современной организации целесообразно рассматривать как групповую, а не индивидуальную. Корпоративная культура порождает у людей чувство уверенности, гордости за свою компанию, открывает для менеджера возможность руководить, ориентируясь на принятые нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах; предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает понимание того, что происходит в коллективе, противодействует возможному уходу сотрудников, что существенно повышает стабильность функционирования.

В организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывает мощное воздействие на сотрудников, трансформируя их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

При анализе корпоративной культуры следует выделить три основных момента.

Первое – это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природы, времени, работы, характера отношений и т. д.).

Второе – ценности (ценностные ориентации), которых должен придерживаться человек. Они определяют, какое поведение можно считать допустимым (или недопустимым). В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав» и его нельзя обвинять за неудачу в работе, в других – все наоборот. Принятые ценности помогают человеку понять, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третье – «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Некоторые компании имеют специальные документы с детальным описанием ценностных ориентаций. Содержание и значение последних наиболее полно раскрываются через истории, легенды и мифы, которые иногда сильнее влияют на людей, чем информация из рекламного буклета компании.

Понятие культуры организации включает множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение о компании, ее общественный авторитет. Если руководитель хочет, чтобы организация преуспевала, он должен постоянно заботиться о ее имидже.

Среди основных компонентов репутации компании – ее наименование. У нас иногда считают, что название не так уж важно. Существует достаточно широкий «ассортимент» длинных, бесцветных, неточных, труднопроизносимых, а порой просто нелепых названий. А за рубежом учредители обычно объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название. Человек, читая название компании, воспринимает звучание слов: одни из них звучат для него легко, другие – грубо, неприятно. Так, внешнеторговое объединение «Автоэкспорт» столкнулось с проблемой реализации на внешнем рынке автомобиля «Жигули», хотя представленные образцы удовлетворяли запросы определенного слоя покупателей. Выяснилось, что название вызвало неприятные ассоциации, поскольку на ряде европейских языков оно созвучно словам «мошенник», «проходимец». Когда экспортный вариант переименовали в «Ладу», проблема реализации была решена.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа, от нее во многом зависит безопасность компании. С уходом человека из компании происходит утечка коммерческой информации, бывают случаи, когда люди пытаются продать важные сведения.

Смысл корпоративный культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому компании устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми. Во многих компаниях запрещено приходить на работу в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специально отведенных местах. Человек должен сам желать делать то, что необходимо компании, он сам, без указаний «сверху», обязан определять, что нужно для ее блага. Если человек не принимает правил, компании приходится с ним расстаться.

Уровни и размах управления корпоративной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной (транзитивной) экономикой весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется уровнем постиндустриального развития, требующего не просто квалифицированного исполнителя, являющегося частью иерархической бюрократической структуры корпорации, а деятельного энергичного менеджера, имеющего определенную свободу действий и ответственность внутри компании.

Итак, *цель корпоративной культуры* компании – достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности компании в целом.

Таким образом в компании формируется новый тип личности, тип лидера – носителя инновационно-предпринимательского духа, подающего сотрудникам пример социально значимого поведения в различных ситуациях, способного закреплять наработанные культурно-хозяйственные традиции и создавать новые. Выдвижение таких лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие.

*Инновационная корпоративная культура* – это система распространенных в компании норм и ценностей, обеспечивающая высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций. Согласно исследованиям Ассоциации менеджеров, 55% респондентов отмечают необходимость более активной инновационной политики компании в целом.

При этом руководители подчеркивают значимость развития корпоративной культуры для успешного внедрения организационно-управленческих инноваций в российских компаниях. В частности, 54% респондентов отметили необходимость широкой внутренней кампании по разъяснению сотрудникам сути предлагаемых изменений, а 39% выделили роль предварительного обсуждения управленческих инноваций в организации.

Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет:

* обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических бизнес-задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и бизнес-сообществе в целом;
* повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, их творческую активность в направлении инновационного развития, стимулируя рост предложений по совершенствованию бизнес-процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления;
* снизить сопротивление внедрению организационных изменений, возникающее из-за особенностей существующей корпоративной культуры;
* ускорить процесс интеграции и формирование в компании эффективных команд, реализующих инновационные проекты.

Носителями инновационной корпоративной культуры в первую очередь должны стать руководитель организации и топ-менеджеры, которые будут «транслировать» элементы культуры подчиненным. Для формирования эффективной инновационной организационной культуры наиболее широко используются следующие *технологии:*

* обучающие семинары с целью создания у персонала настроя на инициацию и восприятие инноваций;
* тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре. Они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры;
* помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.);
* разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.

При этом следует иметь в виду, что не все рекомендации зарубежных специалистов по вопросам организационной культуры применимы в российских компаниях, поскольку существуют определенные культурные различия в особенностях поведения и бизнес-этики.

За рубежом установка на качество почти исчерпала себя, и сейчас упор делается *на инновационную мотивацию.* В России преобладает мотивация персонала *на качество и количество,* причем мотивация на качество наталкивается на большее сопротивление. Приходится формировать мотивацию персонала на нововведения, еще не доведя ориентацию на качество до рамок деловой культуры, когда качество обеспечивается автоматически.

Немаловажное значение не только в управлении компанией, но и для активизации человеческого потенциала имеет управление коммуникацией организации, формирующей имидж, который должен постоянно обновляться.

У каждой организации есть внешние и внутренние заказчики. Каждый сотрудник – внутренний заказчик, и общение с ним требует не меньшего такта и вдумчивости, чем общение с внешним заказчиком. Поэтому важно создать и развивать в компании систему Интернет, которая обеспечит обратную связь и продемонстрирует открытость политики руководства. Через интеренет-портал компании можно формировать внешнее окружение, которое по сути является продолжением самой компании, так как каждая компания структурирует свою внешнюю среду точно так же, как она организует внутреннюю деятельность. Стратегия поведения компании во внешней среде во многом формирует ее будущее.

Инновационная организация поощряет обучение работников, осознание ими изменений, происходящих в экономике и в мире; обеспечивает доступность циркулирующей в организации информации для всех сотрудников; создает стимулы, чтобы заинтересовать сотрудников в корпоративных нововведениях.

Корпоративное поведение – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением организацией. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели ее деятельности и на способность привлекать капитал для экономического роста из источников внутри страны и от зарубежных инвесторов. Одним из способов совершенствования корпоративного поведения является введение определенных стандартов, разработанных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к коммерческим организациям всех видов, но особенно важны для акционерных обществ, где часто имеет место отделение собственности от управления, и поэтому наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

Цель применения стандартов корпоративного поведения – защита интересов всех групп и отдельных личностей, в значительной степени влияющих на функционирование организации или оказывающихся в зоне ее непосредственного влияния (стейкхолдеров). Это акционеры, потребители, работники, поставщики, другие деловые партнеры и местные жители.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка на основе уважения прав и законных интересов его участников, способствовать эффективной деятельности организации (увеличению стоимости ее активов, созданию рабочих мест, поддержанию финансовой стабильности, прибыльности и др.).

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло, осмысленное воздействие на поведение субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов, ограничение противоборства определенными рамками. *Конфликт интересов* собственников и топ-менеджеров компаний становится препятствием для инноваций в управлении. Суть конфликта в том, что собственник в целях максимизации прироста капитала и эффективности его использования выделяет топ- менеджеру ресурсы в недостаточном объеме. Последний, стремясь к успеху руководимой им компании, вынужден резервировать ресурсы, закрывать часть информации от владельца и повышать степень своей независимости. В результате конфликта топ- менеджер при внедрении инноваций стремится к достижению тактических целей, а не к решению масштабных задач модернизации производства и выхода на новые рынки, которые могут быть рискованными и нанести ущерб его репутации. Поэтому многие отечественные топ-менеджеры ориентированы на краткосрочные вложения. Конфликт этого типа существует (и не решается) даже в том случае, когда новации в управлении генерируют владельцы (основатели) компаний, которые одновременно являются их топ- менеджерами.

Для разрешения данного конфликта чаще всего включают топ-менеджеров в состав собственников или более активно вовлекают собственников в процесс управления компанией.

*Инновационный конфликт между топ-менеджерами и персонал*ом возникает при выборе стратегии развития производства. Он проявляется в столкновении различных управленческих команд, смена которых может происходить, например, при процедуре банкротства и введении внешнего управления. Этот конфликт приводит к подмене корпоративных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники компании тормозят все изменения, проводимые руководством. Персонал становится невосприимчив к целям компании и не прилагает усилий к их достижению. Люди склонны поддерживать лишь те решения, которые они «пропустили через себя», и отторгают те, которые им пытаются навязать. Способом разрешения данного конфликта может быть повышение материальной заинтересованности сотрудников в результатах деятельности всей компании, а также вовлечение работников в процесс управления. Последнее во многом определяется сложившейся корпоративной культурой.

Для российских компаний также характерен *конфликт консультантов и топ- менеджмента*. Привлекая консультанта, руководители компаний нередко полагают, что организационные проблемы будут решены сами собой, и не готовы изменять собственные принципы и подходы к управлению. Проблему взаимоотношений руководителей компаний и консультантов обостряет то, что консультанты продвигают организационно- управленческие инновации, не раскрывая детальной информации о сути решений. Кроме того, организационно-управленческие инновации, инициированные консультантами, носят характер индивидуальных решений, соответствующих условиям деятельности конкретной компании, и мало применимы для тиражирования. Это вызывает у руководителей сомнения в отношении их эффективности и целесообразности.

Лучшими руководителями, способными решать задачи по инициации и реализации организационно-управленческих инноваций, являются креативные сотрудники, открытые изменениям. Однако для менеджеров российских компаний оставаться креативными, открытыми изменениям и восприимчивыми к инновациям – весьма сложная задача, поскольку многие компании построены по лидерскому типу, где роль первого руководителя – решающая, а инициатива в осуществлении инноваций рассматривается как «покушение на руководство» и стремление к «захвату власти».

Современные условия функционирования компаний заставляют ускорять процессы инновационных преобразований в предпринимательстве, и менеджерам при осуществлении организационных изменений приходится одновременно решать проблемы качества и формировать установки к нововведениям. Согласно статистике, далеко не каждый руководитель готов проводить весь комплекс необходимых изменений.

Для российской организационной культуры характерно отсутствие главного ресурса управленческих нововведений – профессиональной команды менеджеров. Авторитарный стиль руководства либо не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов (которые в своей области могут быть более компетентными, чем руководитель), либо ограничивает инициативу членов команды.

Инновационная организация постоянно совершенствует свою структуру, поддерживает и развивает неформальные структуры, основанные на социокультурных ценностях, ориентированные на творчество и инновации. Такая организация «выращивает» инновационные команды, заботится об их интеграции в компанию, помогает молодым сотрудникам получать ресурсы для инициирования новых проектов и не боится ликвидировать безнадежно устаревшие проекты, даже возглавляемые авторитетными специалистами.

Формирование и развитие инновационных организаций – естественный социокультурный процесс, причем процесс весьма медленный, измеряемый поколениями предпринимателей.

### 6. Организационно-управленческие инновации

В странах с развитой рыночной экономикой принято рассматривать предпринимательство с позиции принадлежности к классической или инновационной модели.

Классическая модель описывает традиционное, консервативное предпринимательство, предполагающее управление производством на основе экономичного и эффективного использования производственных ресурсов.

Инновационная модель рассматривает виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики, с их доведением до конкретной продукции или технологии, которые пользуются спросом на рынке.

В экономической литературе принято выделять три основных вида инновационного предпринимательства: инновацию продукции, технологии и социальные инновации.

*Инновация продукции* обеспечивает рост прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры и повышение престижа. *Инновация технологии* направлена на повышение производительности труда и экономию ресурсов, что позволяет увеличить прибыль коммерческой организации, усовершенствовать технику безопасности, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы. *Социальные инновации* представляют собой общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы коммерческой организации, способствуют расширению возможностей на рынке рабочей силы, мобилизуют персонал организации на достижение поставленных целей.

Стимулом развития инноваций в первую очередь является рыночная конкуренция. Коммерческие организации, освоившие эффективные инновации, имеют возможность снизить затраты производства и соответственно стоимость реализуемой продукции (работ, услуг).

К основным целям инновационной деятельности коммерческой организации относятся:

* освоение новых видов продукции;
* применение новых материалов;
* освоение новых технологий;
* модернизация работ;
* внедрение новых товаров;
* закрепление на новых рынках.

Для разработки инноваций необходим сбор информации о нововведениях, технологических изменениях на рынке, пожеланиях (требованиях) конечных потребителей. При этом следует учесть возможность практической реализации нововведений, соответствие новой продукции имиджу коммерческой организации и стратегии ее развития.

Итак, основой предпринимательства является новаторство, где на первый план выходят сменяемость продукции, готовность удовлетворить запросы потребителей, ориентация на внедрение новшеств. Для субъектов предпринимательства важно также проявление инновационной активности в сфере организации и управления предпринимательской структурой.

*Организационно-управленческие инновации –* это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности*.* Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим можно разделить на две группы (рис. 4.1).

1. организации и регламентации производства и труда, изменение соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании.

Между людьми в компании формируется густая сеть горизонтальных и вертикальных связей. Координацией и регулированием этих связей занимается система управления, с помощью которой принимаются и приводятся в исполнение решения, направленные на достижение поставленных целей.

В теории управления принято выделять следующие виды организационно- управленческих инноваций:

*Организационные нововведения* – освоение новых форм и методов Нововведения могут инициироваться централизованно (целевые программы, перспективные планы внедрения достижений науки и техники). Побудительным средством для принятия решения о внедрении новинки может быть также поступающая в систему научно-техническая информация. Использование инноваций возможно только при наличии определенных ресурсов, точнее, их резервов, которые не участвуют в производстве и предназначены для экспериментальных целей. Инновационная экономика определяет связь жизненных циклов нововведений и систем управления в строительной компании.



**Признаки организационно-управленческих инноваций**

**2 группа признаков ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Совершенствование отношений с акционерами и стейкхолдерами

Ребрендинг, проведение PR-акций, мероприятий в сфере благотворительности

Введение новых регламентов функционирования структурных подразделений, новых или модифицированных нормативов и корпоративных стандартов

Изменения в организационной структуре управления

Изменения в технологии и методах принятия решений

Изменения в системе целеполагания (в том числе пересмотр миссии, политики, стратегии и др. стратегических документов)

Изменения в методах управления

Обучение и повышение квалификации персонала

Введение новых методик мотивации и стимулирования персонала

Изменения в структуре персонала и порядка его работы

Изменения в организационной структуре управления

Изменение структуры и содержания информационных потоков, введение плановых и отчетных форм и показателей, изменение структуры и содержания баз данных, изменение регламентов в отношении документооборота и т.п.

Внедрение новых компьютерных программ и систем поддержки управленческих решений

Применение новых технических средств в управлении: средств связи, средств фиксации, передачи, обработки, хранения информации и т.д.

**1 группа признаков ОБЪЕКТЫ**

Репутация и имидж

Социальная организация

Информационные технологии в системе управления

Методы управления

Рис. 4.1.Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим

Структурно-функциональная интеграция предполагает рассмотрение иерархического взаимодействия отдельных частей комплекса. Основной проблемой интеграции является создание организационного и экономического механизмов такого взаимодействия с целью обеспечения высокой надежности функционирования системы. Для этого необходимо наличие в системе рациональных информационных потоков.

Социально-экономическая интеграция связана с созданием оптимальных форм организации производства и управления, перестройкой характера труда управленческих работников. По мере автоматизации управления творческие аспекты работы должны превалировать над рутинными. Особая роль отводится инновации ресурсов в целях организации наиболее эффективных связей в системе «управление – производство».

1. *Управленческие* нововведения реализуются через структурно-функциональный интерес, изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления.

Управленческая деятельность является одной из самых сложных. Она складывается из серии самостоятельных функций:

* планирования (разработка программы, процедуры ее осуществления и графиков выполнения, анализ ситуаций, определение методов достижения целей и т. п.);
* организации (проработка структуры компании, координация деятельности структурных подразделений и т. д.);
* мотивации (стимулирование усилий всех работников на выполнение поставленных задач);
* координации;
* контроля.

Усложнение современного производства обусловило появление еще двух функций:

* инновационной, связанной с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации и управления людьми;
* маркетинговой, выражающейся не только в продаже производимых товаров, но и в проведении исследований и разработок, влияющих на их реализацию, на закупку сырья, производство, сбыт, послепродажное обслуживание.

В основе системы управления компанией лежит ряд общих принципов, наиболее важными среди них являются:

А. Принцип *централизации* управления – сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках.

К достоинствам централизации относятся принятие решений теми, кто хорошо представляет работу компании в целом, занимает высокие должности и имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п.

Недостатки централизации заключаются в том, что решения принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия решений, подлежащих исполнению.

Б. Принцип *децентрализации* – делегирование полномочий нижестоящему органу управления компанией (структурному подразделению, должностному лицу) принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей компании или подразделения. Необходимость этого связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не в состоянии принимать и контролировать все решения, а тем более выполнять их.

Децентрализация имеет множество достоинств, в числе главных из них возможность быстрого принятия решений благодаря привлечению к этому менеджеров среднего и низшего уровней, отсутствие необходимости разработки детальных планов и ослабление бюрократизации.

В то же время при децентрализации возникает недостаток информации, что неминуемо сказывается на качестве принимаемых решений; меняются масштабы мышления и сужается круг интересов менеджеров – чувства могут взять верх над разумом; затрудняется унификация правил и процедур принятия решений, что увеличивает время согласований и «утрясок».

Чем выше степень децентрализации, тем больше независимость, самостоятельность низовых подразделений, которая может привести к дезинтеграции и сепаратизму. Вот почему децентрализацию можно допускать лишь в определенных пределах.

Большая компания должна быть больше децентрализована, ибо количество решений, принимаемых в центре, и число их согласований нарастают в геометрической прогрессии и в конце концов превышают технические возможности управленческой системы.

Потребность в децентрализации возрастает в территориально разбросанных организациях, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, поскольку зачастую не хватает времени для согласования с центром действий, которые должны осуществляться немедленно.

Наконец, степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников соответствующих подразделений. Чем опытнее и квалифицированнее люди на местах, тем больше прав им можно дать, возложить на них большую ответственность, поручить самостоятельно принимать сложные решения.

В. Принцип *координации* деятельности структурных подразделений и сотрудников компании. В зависимости от обстоятельств координация или возлагается на сами подразделения, совместно вырабатывающие необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них. Однако чаще всего координация поручается специально назначенному руководителю, располагающему аппаратом сотрудников и консультантов.

Г. Принцип *использования человеческого потенциала* заключается в следующем:

* основная масса решений принимается не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где решения должны быть выполнены;
* исполнители сориентированы прежде всего не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность;
* вышестоящие инстанции решают только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не в состоянии (или не имеют права) решить.

Д. Принцип *эффективного* использования сателлитов бизнеса. Как известно, в сферу влияния бизнеса входит целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют сателлитами (спутниками, помощниками) бизнеса. Они способствуют связям компании с внешним миром: контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений.

Предпринимательство развивается в пространстве формальных институтов, представленных законами и другими нормативными актами, распространяемыми на всех (или большую часть) рыночных агентов, а также контрактами, регулирующими действия узкого круга участников определенной сделки. Такие формальные институты устанавливаются и поддерживаются органами государственной власти. Они могут соответствовать потребностям субъектов предпринимательской деятельности, создавать благоприятные возможности для их функционирования и развития, а могут, наоборот, быть тормозом для предпринимательской активности. В этом случае субъект предпринимательства находит альтернативную регулирующую систему в виде неформальных институтов общего действия (социальные нормы) или локального (сделки на основе неформальных договоренностей). Спектр регулирующих институтов рынка достаточно широк.

Таким образом, предпринимательство остается регулируемым процессом даже в случае полного или частичного игнорирования формальных институтов, вводимых и поддерживаемых государством. Если *цена* подчинения закону оказывается неоправданно высокой, предприниматель начинает «оплачивать» пребывание *вне закона*, что проявляется в «теневизации» предпринимательской деятельности. Теневые способы ведения диалога с властью становятся средством регулирования и в тех ситуациях, которые должны решаться с помощью законодательных норм, если механизм применения этих норм четко не отработан. Например, предпринимателям приходится использовать неформальные связи с государственными чиновниками, чтобы добиться исполнения закона.

В этом случае потери несут и государство, и предпринимательство. При этом государство теряет налоги, растет коррупция государственных чиновников, что приводит к неуправляемости и неспособности решать государственные задачи. Предпринимательство, в свою очередь, лишается возможности защищать права собственности силами государственной власти, а также перспектив и инновационных стимулов. Именно поэтому по мере становления рыночной экономики усиливается потребность предпринимательства в формальных институтах, позволяющих сделать цену легальности бизнеса соответсвующей качеству и оперативности государственных услуг. Для этого необходимо разработать механизмы и процедуры участия субъектов предпринимательской деятельности в выработке и корректировке решений, принимаемых государственной властью. В настоящее время в России происходит формирование новой профессии – *менеджеров* по работе с органами власти1.

Рассмотрение группы сателлитов следует начать с *финансистов и бухгалтеров,* которые разрабатывают финансовый курс компании, стараясь избежать уплаты налогов, но так, чтобы это не выглядело как уклонение от их уплаты.

Еще одним сателлитом бизнеса являются *юристы.* Они помогают строить правовые отношения с другими компаниями и с государством в лице формальных институтов. Их услуги крайне важны при создании, реорганизации и ликвидации организаций, заключении договоров и государственных контрактов, возбуждении дел о нарушении антимонопольного законодательства и т. д. Каждый юрист специализируется на определенной сфере деятельности.

В крупных компаниях важную роль играют *экономисты-аналитики, статистики* – составители экономических и других обзоров. Стабильность крупной организации достигается, только если просматривается перспектива бизнеса, известна конъюнктура рынков сырья, сбыта и рабочей силы, ясна политическая ситуация. Поэтому руководитель компании должен либо сам разрабатывать перспективные планы, либо получать квалифицированные консультации специалистов, либо сочетать эти варианты.

Одной из важных сторон бизнеса является искусство *сбыта* товаров*.* По мере насыщения рынка товарами потребность в специалистах-сбытовиках будет возрастать. Опыт западных стран показывает, что часто президенты компаний занимают эти посты благодаря своей прежней работе в качестве руководителей отделов сбыта. Искусство торговых агентов состоит в том, чтобы правильно выбрать упаковку и способ подачи товаров, систему продажи товаров в рассрочку, в кредит и т. п. Особое значение имеют личные качества работников отдела сбыта, навыки общения с людьми. Сегодня непосредственная продажа товаров постепенно уступает место обезличенному сбыту при помощи рекламы в средствах массовой информации. Возникает новая сфера деятельности – институт *рекламных агентов.*

*Специалисты по связям с общественностью* – еще один спутник крупного предпринимательства. Теоретическим обоснованием связей с общественностью служит тезис, что о компании судят не только по выпускаемой продукции, но и по общему впечатлению, которое она производит. Специалисты по связям с общественностью участвуют в подготовке речей для руководителей крупных компаний, отвечают за то, чтобы в средствах массовой информации появлялись только «нужные» материалы и не попадали нежелательные сведения, помогают создать привлекательный имидж компании.

1. *Экономические нововведения* характеризуются изменениями в финансово- экономической сфере деятельности организации (в области ценообразования, оплаты труда и оценки результатов работы персонала). В качестве экономических нововведений можно привести систему создания резервов. Так, например, выполнение заказов на строительную продукцию в установленный срок зачастую затрудняется так называемыми внутренними и внешними сбоями в системе. Для их ликвидации необходимо создание резервов (материальных, трудовых и технических) с целью компенсации возникающих отклонений. Система резервирования необходима также в условиях инновационного развития компании, для создания предпосылок отработки и опытно-экспериментального производства принципиально новой продукции, что позволит гибко реагировать на инновации в производстве.

Создание системы резервов управления обеспечивается образованием резервных мощностей в подразделениях, формированием многоуровневого комплекса складских запасов материалов, деталей и конструкций.

1. *Маркетинговые нововведения* связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением взаимоотношений с клиентами. Например, при новом маркетинговом подходе на первый план выступает тот факт, что потребители нуждаются не в новом продукте, как таковом, а в новых выгодах. Поэтому важно видеть различие между идеей товара и концепцией его позиционирования для потребителей. Идея товара – это новое благо или функциональная услуга, предложенная на рассмотрение, а концепция позиционирования относится к сфере выбора целевого рынка и выгодного предложения. Различие между идеей товара и концепцией его позиционирования является решающим, поскольку стратегии позиционирования большинства изделий значительно отличаются друг от друга. По сути, каждое успешное нововведение означает изобретение не только идеи товара, но и новой концепции его позиционирования.

В последнее время все больше отечественных компаний осознают, что их деятельность напрямую влияет на общество, а будущие успехи в предпринимательстве тесно связаны с ключевыми общественными ценностями. Внедрение политики корпоративной социальной ответственности в маркетинговые нововведения способствует увеличению прибыльности компаний.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – этичное поведение субъектов предпринимательства по отношению к человеческому сообществу.

1. *Социальные нововведения* реализуются для активизации человеческого потенциала компании путем совершенствования организационной культуры, представляющей систему (не обязательно формализованную) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом).

Компании, занимающие лидирующие позиции в своих сегментах, известны своим брендом, имеют сложившиеся коллективы и свою клиентуру; ориентируют свою деятельность на возможности, потребности и желания клиентов. Они считают, что корпоративная культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что любая организация, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения.

Наиболее высокой и эффективной инновационной активности в компании удается достичь, когда люди знают, что они получат за свой труд и во имя чего они работают. Совпадение ценностей человека с ценностями компании гарантирует самоотдачу и лояльность сотрудников на протяжении длительного времени. Отечественные менеджеры, однако, лишь недавно осознали, что установки и ценностные ориентиры можно не только учитывать, но и влиять на них.

Социальные нововведения, реализованные в рамках стратегий КСО, демонстрируют гражданскую позицию компании и становятся важным маркетинговым инструментом, позволяющим выделиться, развивать новые продукты и направления, создавать эмоциональную связь между брендом и потребителем.

1. *Юридические нововведения* связаны с корпоративным нормотворчеством и совершенствованием корпоративных актов, регулирующих все виды деятельности компании.

Нормы социального поведения вносят в общественную жизнь стабильность и порядок. Они являются ориентирами для людей, направляя их поведение в определенное русло. Основное назначение социальных норм – регулирование отношений в обществе, упорядочение связей между людьми.

Корпоративные нормы – одна из разновидностей норм. Они разрабатываются органами управления компании и адресуются ее членам (учредителям, акционерам, рабочим, служащим и т. п.).

Различают несоциальные и социальные корпоративные нормы.

*Несоциальные* нормы регулируют отношение членов организации к материальным объектам, используемым в их деятельности. Среди них можно выделить:

* технические нормы (правила работы с компьютером, правила эксплуатации машин и механизмов и т. п.);
* санитарно-гигиенические (правила уборки помещений после окончания работы и пр.);
* физиологические (инструкция о порядке ношения летней и зимней форменной одежды и т. д.);
* биологические (например, порядок использования респиратора в период массовой эпидемии гриппа) и др.

Наиболее значимыми среди несоциальных норм являются технические – это правила поведения, определяющие способы и приемы воздействия человека на материальный мир. Они основаны на познании законов природы, особенностей технических объектов и представляют собой специфический «язык» общения человека с материальными объектами. Их соблюдение обеспечивается ответной реакцией сил природы на конкретные действия человека. Например, сотрудник, нарушающий правила работы с компьютером, не получит нужного результата.

*Социальные* корпоративные нормы – это правила поведения, изданные в организации и регулирующие отношения между людьми (между работниками, сотрудниками компании и кредиторами, работниками организации и клиентами и т. п.).

Социальная норма представляет собой стандарт поведения одного человека по отношению к другому. Социальная корпоративная норма – это чаще всего требование организации к своему члену, в котором более или менее точно определены объем, характер, границы возможного и дозволенного в поведении. Кроме того, корпоративная социальная норма, отражая потребности предпринимательской структуры, как правило, содержит в своих требованиях средства социальной оценки и контроля за реализацией этих требований. Человек, допустивший антикорпоративное поведение, например, оставивший непогашенным свет в помещении по окончании работы, вызовет негативную реакцию, степень которой может быть самой разной: от простого неодобрения, осуждения до взыскания причиненного ущерба.

Социальные корпоративные нормы могут быть разноплановыми:

* корпоративные обычаи (например, обычай удостаивать каждого тысячного покупателя (клиента) небольшим подарком);
* корпоративные традиции (например, публичное поздравление именинников);
* этические нормы (встреча каждого клиента организации приветствием, минимальной информацией о компании и пр.);
* эстетические нормы (украшение интерьера помещений организации цветами, ношение работниками форменной одежды и т. п.);
* деловые обычаи (выдача работникам письменных заданий на день или проведение «планерок», «разборов», «пятиминуток» и т. п.);
* правовые нормы (например, выплата дивидендов в конце каждого полугодия).

*Корпоративные* правовые нормы регулируют наиболее важные отношения, складывающиеся в организации, и являются самыми значимыми среди социальных корпоративных норм. В разработке корпоративных норм участвуют различные субъекты. В зависимости от этого корпоративное нормотворчество можно подразделить на три вида: *прямое, представительное* и *опосредованное.*

Управление предпринимательской структурой осуществляется в соответствии с ее корпоративными актами и законодательством. Она сама определяет структуру управления и затраты на него. Собственник руководит компанией самостоятельно или через специальные органы управления, предусмотренные уставом, который периодически пересматривается и совершенствуется.