

Частное профессиональное образовательное учреждение
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Лекции

Тема 1. Теоретические основы предпринимательской деятельности

План занятия:

1. Сущность и функции предпринимательства
2. Трудовой коллектив и его особенности

1. Сущность и функции предпринимательства

Предпринимательство – самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Наиболее развернутая характеристика предпринимательства дана в первой части Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), где говорится, что гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием. ГК РФ комплексно определяет сущность предпринимательской деятельности, которой является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Черты и особенности предпринимательской деятельности:

1) предпринимательство – это самостоятельная деятельность дееспособных граждан и их объединений. Никто не может кого-нибудь принудительно заставить заниматься этой деятельностью;

2) предпринимательство – это не просто самостоятельная, но инициативная деятельность, направленная на реализацию своих способностей и удовлетворение потребностей других лиц и общества;

3) предпринимательство – это деятельность рисковая, поэтому, прежде чем стать предпринимателем, надо помнить, что ты будешь рисковать и преодолевать сопротивление среды. К тому же государство не берет на себя ответственность за возможные неудачи;

4) предпринимательство — это не разовая сделка, а процесс, направленный на систематическое извлечение прибыли законным путем. Следовательно, это профессиональная деятельность, так как, чтобы «систематически получать прибыль», нужно действовать компетентно, профессионально длительное время;

5) предпринимательство – это законная деятельность, осуществляемая в соответствии с правовыми законодательными актами;

6) гражданским законодательством установлен основной мотив осуществления предпринимательской деятельности — получение прибыли, а чтобы этого добиться, нужно предложить потребителям товары (работы, услуги).

Предпринимательская деятельность представляет собой совокупность последовательно или параллельно осуществляемых сделок, каждая из которых ограничена сравнительно непродолжительным, четко очерченным временным интервалом.

Сделка - это основанное на письменном договоре или устном соглашении взаимодействие двух или нескольких хозяйствующих субъектов в интересах получения взаимной выгоды. Определение предпринимательства будет выглядеть неполным, если не обрисовать образ главного действующего лица – самого предпринимателя.

Предпринимателем, или субъектом предпринимательства, согласно принятому законодательству может быть гражданин страны, признанный дееспособным в установленном законом порядке (не ограниченный в дееспособности). Граждане

иностранных государств и лица без гражданства могут выступать в качестве предпринимателей в пределах правомочий, установленных законодательством.

Законодательство о предпринимательстве предусматривает возможность осуществления предпринимательской деятельности с использованием средств производства, имущества, ценностей как самим их собственником, так и другим субъектом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения, предоставленном собственником.

Функции предпринимательской деятельности:

1. Новаторская функция – содействие процесса продуцирования новых идей (технических, организационных, управленческих и др.), осуществление исследовательских разработок, создание новых товаров и услуг и т.п.

2. Организационная функция – внедрение новых форм и методов организации производства, новых форм заработной платы и их оптимальное объединение с традиционными, рациональное объединение форм единичного разделения труда, основных элементов системы продуктивных сил и контроль за их выполнением.

3. Хозяйственная функция – наиболее эффективное использование трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных и информационных ресурсов.

4. Социальная функция – изготовление товаров и услуг, необходимых обществу, соответственно главной цели, требованиям действия основного экономического закона.

5. Личностная функция – самореализация собственной цели предпринимателя, получение удовлетворения от своей работы. Например, при опросе мелких компаний Великобритании, выяснилось, что подавляющее большинство их (свыше 80%) главным стимулом своей предпринимательской деятельности считает не личное обогащение, а возможность ощутить себя независимым и иметь удовлетворения от собственной работы.

Предпринимательство может осуществляться как в государственном, так и в частном секторе экономики. В соответствии с этим различают государственное и частное предпринимательство. Каждый из этих видов предпринимательства имеет отличительные признаки, но основные принципы их осуществления во многом совпадают: и в том, и в другом случае предполагается инициативность, ответственность, инновационный подход, стремление к максимизации прибыли.

Государственное предпринимательство – это форма осуществления экономической активности от имени предприятий, учреждений. Оно реализуется государственными органами управления или органами местного самоуправления, причем собственность такого рода предприятий – это обособленная часть государственного или муниципального имущества, бюджетных средств и других источников.

Частное предпринимательство – форма осуществления экономической активности от имени предприятия или предпринимателя. Государственное предпринимательство менее эффективно нежели частное предпринимательство, и основная причина этого заключается в том, что предпринимательские функции всегда осуществляют конкретные люди: в частном предпринимательстве эти функции исполняют талантливые, быстро реагирующие на любые изменения люди, которые занимаются тем, что привлекательно для них. В государственном же секторе за осуществление предпринимательства отвечают люди назначаемые, формально исполняющие свои обязанности.

Формы предпринимательства

Индивидуальное:

Индивидуальный предприниматель

Индивидуальное предприятие

Коллективное:

Кооператив

Предприятие

Полное товарищество

Товарищество на вере

Общество с ограниченной ответственностью
Общество с дополнительной ответственностью
Хозяйственное партнерство
Инвестиционное товарищество
Непубличное акционерное общество
Публичное акционерное общество
Семейное предприятие
Государственное

Особо выделяют незаконное предпринимательство.

По характеру деятельности различают производственное, торгово-коммерческое, кредитно-финансовое, сервисное (оказание услуг) и др.

Кроме того, предпринимательство бывает крупным, средним и малым. Малое предпринимательство выступает как динамичная форма хозяйствования, для которой характерны гибкость и способность чутко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Осуществляя хозяйственную деятельность, субъекты малого предпринимательства ориентируются, прежде всего, на потребности местного рынка, объем и структуру локального спроса.

Предпринимательская тайна — это охраняемое законодательством право предприятия, предпринимателя на засекречивание сведений (ограничение доступа к сведениям) о деятельности фирмы, предприятия, распространение которых могло бы нанести ущерб ее интересам.

Коммерческая тайна — это информация, которую компания не разглашает, чтобы увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить или улучшить своё положение на рынке либо получить любую другую коммерческую выгоду. Засекретить можно рецепт блюда или напитка, рыночную стратегию и тактику ведения бизнеса, списки клиентов и поставщиков, принципы ценообразования.

2. Трудовой коллектив и его особенности

Трудовой коллектив — все граждане, которые своим трудом участвуют в деятельности предприятия (учреждения, организации) на основе **Трудового** кодекса РФ, **трудового договора** (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих **трудо**вые отношения работника с предприятием.

Все трудовые коллективы различаются **по психологическим особенностям**. Работники коллективов реагируют на внутренние и внешние события по-разному, проявляют различную степень сплоченности, целеустремленности и результативности в решении возникающих проблем. На это влияют среди других и психологические факторы, позитивное проявление которых во многом зависит от менеджеров.

К психологическим факторам относятся:

1. Морально-психологический климат в коллективе

На формирование морально-психологического климата в коллективе воздействуют многие обстоятельства и побудительные мотивы деятельности людей: главные цели, ради

которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей и др.

Важное значение для создания благоприятного психологического климата в коллективе имеет стиль руководства. Каждому нравится демократичный начальник, никто не любит окриков и грубостей. Но такой руководитель возможен лишь в коллективе, где морально-нравственные нормы находятся на высоком уровне. Это порождает определенные, устойчивые и прочные правила поведения членов коллектива, их внутренние убеждения по отношению к работе и своим товарищам.

Благоприятный климат в коллективе позволяет значительно поднять эффективность труда, создать атмосферу взаимной поддержки и помощи, где сообща вырабатываются пути решения проблем и добиваются их разрешения. Неблагоприятный климат, «плохое» настроение работников резко снижают результативность труда, создают множество проблем для руководителей.

Таким образом, морально-психологический климат трудового коллектива при его благоприятном характере способствует созданию такого психологического состояния его членов, при котором люди удовлетворены своей работой, а коллектив постепенно сплочивается и работает наиболее эффективно.

2. Сплоченность работников коллектива

Сплоченность зависит от множества причин. Трудно, а порой и невозможно сплотить коллектив за короткое время. В каждом отдельном случае этот период различен. Быстрее данный процесс протекает там, где руководитель коллектива энергичный, целеустремленный, знает, как повлиять на людей, чтобы они сплотились. Еще лучше, если менеджер стал лидером коллектива, за ним идут, ему верят, подражают, объединяются вокруг него и его идей.

Медленнее и труднее процесс сплоченности коллектива происходит при более слабом управлении, а в коллективе возникают группы людей, которые не разделяют устремлений руководства. Возможно, что коллектив сплотить не удастся вообще, если в него попали слишком разные по характеру и темпераменту люди, с различными ценностными ориентациями, не терпящие мнения других и т.д.

3. Психологическая совместимость работников в трудовом коллективе

Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы по меньшей мере два условия:

1. Совместимость характеров, типов темпераментов;
2. Высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

Чтобы обеспечить совместимость, необходимы конкретные действия менеджера:

- знать и использовать склонности людей, их позиции для доверия между ними;
- распределять работу так, чтобы никто не мог пользоваться плодами работы другого;
- создавать условия для личной безопасности людей;
- содействовать взаимной помощи в процессе совместного труда;
- развивать ответственность перед коллективом;
- быть доступным для откровенных разговоров со всеми работниками.

Психологическая совместимость коллектива легко может быть разрушена, если произошла утечка негативной информации, распространяются нежелательные слухи; может возникнуть конфликт.

На психологическую совместимость работников оказывает влияние система контроля за работой. В итоге контроля коллектив должен принять верное решение о том, как исправить допущенные ошибки, или какими путями добиваться улучшения работы.

4. Психологическое давление и степень конформизма

Коллектив постоянно оказывает свое психологическое воздействие на каждого работника. Уровень психологического давления зависит от морально-психологического климата, сплоченности и совместимости работников. В начале развития коллектива воздействие может быть слабым, позднее – сильным и решающим.

Мнение коллектива является сильным фактором воздействия и влияния на работников. Руководитель должен постоянно заботиться о том, чтобы мнение коллектива способствовало укреплению его потенциала, надлежащему воспитанию людей, улучшению их отношения к труду и друг к другу

В коллективе существуют и действуют различные формальные и неформальные группы и их лидеры. Важным для организации является единство и согласие коллектива с действиями и решениями руководителя. Грань между полным согласием с решениями руководителя и их отрицанием, выдвижением своего подхода к делу весьма условна. Она обусловлена *степенью конформизма в коллективе*. Конформизм, как схожесть мнений, может иметь отрицательное и положительное значение. Конформизм, как приспособленчество, безусловно, играет отрицательную роль. Постоянное согласие, единство мнений, безоговорочное следование указаниям и директивам в ряде случаев порождают стагнацию, остановку в развитии.

Степень конформизма в коллективе изменяется в зависимости от наличия и состава групп в коллективе, от сложности ситуации. Чем больше по составу группы, тем выше в них степень восприятия, суждения и умозаключения сотрудников. В больших коллективах больше различий мнений. Наибольшей степени конформизма подвержены малые группы от трех до пяти человек.

Преодолеть сложившиеся стереотипы, застой в развитии коллектива может также новый сотрудник, обладающий необходимыми волевыми качествами, чертами характера и высоким профессионализмом. Новый работник может встретить негативную реакцию и даже зависть со стороны членов коллектива, но может и приобрести непререкаемый авторитет и влияние, особенно тогда, когда результаты его действий превзойдут всякие ожидания. Задача менеджера вовремя увидеть и всемерно поддерживать его, дать возможность воплотиться на практике его идеям.

5. Адаптация в трудовом коллективе

Жизнь коллектива предполагает, что по истечении определенного времени одни сотрудники увольняются, переходя на другое место работы, или идут на заслуженный отдых, на смену им приходят новые люди. С управленческой точки зрения, менеджеры рассматривают здесь два возможных варианта:

1. Когда приходит молодой, начинающий свой трудовой путь человек;
2. Когда приходит опытный, профессионально подготовленный сотрудник, работавший на другом предприятии, подход к ним менеджера будет разным.

На новичка «обрушивается» весь арсенал воздействия менеджера и коллектива. Менеджер может лично вводить в курс дела новичка, объясняя его роль и полномочия, трудовые приемы и методы работы, личным примером показывать, как необходимо выполнять ту или иную работу. Но может и назначить ему наставника. Или предоставить возможность новому работнику самостоятельно разобраться во всем. Этот путь может быть использован лишь в отношении людей с сильной волей и твердым характером.

Постепенно молодой сотрудник включится в работу коллектива и примет его порядки и правила деятельности.

Сложнее вхождение в коллектив более опытного сотрудника. Возможно столкновение его убеждений с мнениями руководителя и всего коллектива. Или может принять ценности и коллектива и подчиниться его руководству. Это зависит от человека – стремится ли он к роли простого исполнителя чужой воли, или избрал более трудный путь независимости и самостоятельности.

Новый сотрудник оценивает новых товарищей по работе, коллектив также оценивает его. Коллектив рассматривает нового сотрудника с нескольких позиций:

- внешние данные – физические характеристики и рост, телосложение, цвет глаз и волос, манера одеваться и разговаривать, держаться с товарищами и т.д.;

- социальные характеристики – уровень образования, род и вид занятий, принадлежность к общественным движениям и организациям, социально-бытовое положение;

- семейное положение – холост или женат, имеет ли детей, есть ли родители и кто они;

- анкетные данные – место рождения и учебы, национальность, какого вероисповедания или неверующий, чем занимался до прихода в коллектив и т.д.

Каждый работник воспринимает эти характеристики по-своему. Глубокое восприятие и оценка качеств нового сотрудника происходит позднее, когда он начнет раскрывать свои способности и проявлять черты характера, когда будут ясны принятые им ценности и принципы.

О новом человеке в трудовом коллективе судят по тому, насколько он принципиален, во что верит, а к чему относится скептически. Под принципами в менеджменте, относящимися к отдельному человеку, понимают устойчивую форму проявления системы ценностей и воплощение верований в виде определенных стандартов поведения.

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении условий, которые создаются в основном руководством:

- удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее;
- увлеченность процессом труда;
- наличие перспектив профессионального роста и выдвижения;
- состояние рабочего места;
- возможность качественного отдыха;
- распорядок работы;
- сохранение чувства преданности своему коллективу и др.

Тема 2. Основы создания и развития коммерческих организаций

План занятия:

1. Предпосылки создания организаций. Этапы создания предприятия.
2. Признаки юридического лица. Государственная регистрация юридического лица.
3. Традиционная форма предпринимательской деятельности и франчайзинг.

1. Предпосылки создания организаций. Этапы создания предприятия

Основанием для возникновения организации является потребность в осуществлении людьми совместной кооперированной деятельности, достижения неких общих целей. Необходимым условием функционирования организации как социального целого, является установление определенного социального порядка: во-первых, изначальное ограничение свободы, автономии и активности каждого участника деятельности; во-вторых, установление определенных правил, регулирующих взаимодействие и создающих поле для стандартизации и воспроизводства этих отношений.

Разделение труда по вертикали предполагает отмеченное еще Ф.Тейлором и А. Файоном разделение видов деятельности на две группы («программирующую и программируемую», «координирующую и координируемую», «контролирующую и контролируемую») и разделение всех работников на управленцев и управляемых, руководителей и подчиненных.

Необходимость выделения управленческой деятельности в особую сферу и последующая специализация и профессионализация работников, выполняющих управленческие функции – еще одно основание для возникновения организации. Выполнение управленческой функции предполагает наделение лиц, специализирующихся на этой деятельности, определенными полномочиями – властью и формальным (юридическим) авторитетом, т.е. правом отдавать указания подчиненным и требовать их выполнения. С этого момента лица, выполняющие базовую деятельность и лицо, выполняющее управленческие функции, вступают в отношения руководства-подчинения, что предполагает ограничение части свободы и активности первых и передачи ими части суверенитета в пользу вторых.

Возникновение управления как особого вида деятельности и руководителя как профессионала, специализирующегося на этой деятельности, создает вторую важнейшую предпосылку для формирования организации.

Разделение участников деятельности на руководителей и подчиненных предполагает признание власти одного человека над другим. Это исходная точка для формирования организационных отношений. Другим источником формирования этих отношений, дополняющим и одновременно ограничивающим власть руководителя, является формирование неких общих универсальных правил и социальных норм, социокультурных стандартов, регулирующих деятельность и организационные взаимодействия.

Следовательно, можно назвать два взаимосвязанных, но принципиально различающихся источника регламентации поведения людей: власть человека и власть социальной нормы. При этом власть универсальной социальной нормы противостоит власти личности и ограничивает ее произвол, являясь единственным основанием для демократизации управления как формы обеспечения социального порядка, единственной предпосылкой ограничения произвола одного человека по отношению к другому.

Важнейшими условиями возникновения организации является рациональное разделение сфер коллективного труда, специализация базовой деятельности и профессионализация людей, участвующих в ней, с последующим выделением целевых

групп (коллективов) и специализированных структурных подразделений разного профиля. Такое разделение труда именуется обычно разделением труда по горизонтали (Э. Дюркгейм, М. Вебер). Коллективы (целевые группы) и структурные подразделения, как конечный продукт разделения и специализации базовой деятельности, рассматриваются в теории организаций как первооснова, базовые элементы строительства организации, основания ее структуры. Их особенность состоит в том, что каждое указанное подразделение выполняет строго конкретные задачи и реализует вспомогательные цели, являющиеся средством реализации общих целей.

При этом, создавая основы для эффективной кооперированной деятельности, горизонтальная специализация одновременно создает ряд проблем в управлении - дисфункций. Прежде всего, это проблема дивергенции целей. Суть – по мере профессионализации и специализации деятельности персонал подразделения часто утрачивает способность воспринимать происходящие в организации процессы через призму общеорганизационных целей и начинает рассматривать все происходящее через призму целей подразделения, что затрудняет достижение общеорганизационных целей.

Приводит к позиционному конфликту – подразделения в состоянии перманентного конфликта по отношению друг к другу.

В рамках социальной организации выделяют две подсистемы:

- формальную (официальную);
- неформальную

Формальная организация – базовая подсистема организации. Она образует костяк любой административной системы. Формальная организация – это ориентированная на достижение общеорганизационных целей, искусственно и жестко структурированная безличная система регуляции деловых взаимодействий, закреплённая в нормативных документах.

Безличная система представляет:

Систему взаимосвязанных должностных и профессиональных позиций – формальных статусов;

Соответствующую систему прав, обязанностей, властных полномочий, подчиненности и ответственности для каждого должностного лица;

Систему социальных норм, предписаний и правил, регулирующих их взаимоотношения и деятельность; систему ролевых предписаний, задающих основу организационного поведения людей и социальных групп.

Будучи связанной с системой установленных правил, формальная организация стандартизирует и унифицирует отношения в сфере деловых взаимодействий, существенно снижает роль личного фактора в деятельности организаций; делает деловые отношения более определенными и предсказуемыми; сводит сложность и многофакторность человеческих отношений к упрощенным стандартизированным безличным деловым взаимодействиям между позициями. Построенные на этом принципе отношения – это не отношения реальных людей, а отношения их позиций – например, директора магазина игрушек с заведующим секции мягких игрушек.

Стремление свести все организационные отношения к деловым и формальным, привело к появлению в теории организаций и управленческой практике одной из наиболее популярных в первой половине XX века модели организации, именуемой моделью «идеальной бюрократии» (М. Вебер).

Бюрократия – как наиболее эффективная форма принципов легитимной власти (работа по правилам) является самым эффективным и технически чистым типом социальной организации из созданных человечеством. Однако, реальная деятельность бюрократии не столь идиллична, как ее описывал М. Вебер, она порождает ряд дисфункций:

- игнорирование внешне ориентированных целей;
- обслуживание корпоративных интересов;

— отчуждение работника

Неформальная организация – подсистема социокультурной регуляции поведения, стихийно возникающая и действующая в организации на уровне малых групп. Этот тип социальной регуляции ориентирован на реализацию групповых целей (зачастую не совпадающих с общими целями организации) и поддержание социального порядка в группе. Э. Мэйо отмечал, что любые акции, предпринимаемые руководством в организации, имеют смысл только при одобрении группы, и указывал на действенность предпринимаемых группой санкций в ответ на отклоняющееся поведение лидера.

Внутренняя и внешняя среда организации.

Структура– принятый в организации способ разделения деятельностей, способ ее соединения, координация и контроль, закрепленные в системе взаимосвязанных безличных статусов (должностных и профессиональных), юридически закрепленных социальных норм и формально-ролевых предписаний подразделений, функций, закрепленных за каждым подразделением и ролевых позиций, системе деловых коммуникаций между ними, форм и способ принятия решений. Структура организации, таким образом, является одной из главных характеристик внутренней среды и строения организаций. Структуры организаций различаются:

— степенью дифференциации и специализации видов деятельности и структурных подразделений;

— мерой централизации в принятия решений;

— уровнем централизации власти;

— числом этажей иерархии и длиной скалярной цепи;

— степенью стандартизации и формализации деловых отношений;

— мерой автономии работников и структурных подразделений;

— принятыми формами и степенью жесткости контроля;

— способами коммуникаций и др.

Американский исследователь Д. Пью вводит два измерения организационной структуры:

— горизонтальное - «структура деятельности» (включает такие характеристики, как степень структурной дифференциации, степень формализации и стандартизации деятельности);

— вертикальное - степень концентрации власти (включает такие характеристики, как мера автономии организации в принятии решения и степень централизации в принятии решений).

Наиболее типичными организационными структурами, применяющимися в разных условиях и различающимися по этим основаниям, являются функциональная, линейно-масштабная, дивизиональная и матричная структуры.

Формирование того или иного типа структур во многом зависит от ряда факторов, именуемых «ситуационными переменными» и относящихся как к внутренней, так и внешней среде организаций. К ситуационным переменным, относящимся к внутренней среде и влияющим на структуру организации, могут быть отнесены цели, стратегия, технология, размер организации, тип персонала, тип организационной культуры.

Под целями организации обычно понимается идеальный образ желаемого будущего или планируемый результат.

Управление современной организацией предполагает наличие не одной цели, а их разветвленной системы. Например, П. Друкер, один из авторов популярной на Западе концепции «управления по целям», применительно к деловой коммерческой организации выделяет следующий примерный набор целей, ориентированных на реализацию в разных областях:

— определение секторов рынка, с которыми организация работает;

— цели, связанные с отношением к нововведениям и областям нововведений;

- обеспечение продуктивности организации;
- обеспечение определенного уровня производительности;
- обеспечение материальных и финансовых ресурсов;
- достижение определенного уровня прибыли;
- развитие эффективности системы управления и развитие самих менеджеров;
- обеспечение признания организации со стороны внешнего окружения;

Под стратегией понимается разновидность долгосрочного плана развития организации, ориентированного на перспективы взаимоотношений с внешней средой с учетом реальных и потенциальных возможностей организации. Стратегия всегда возникает по поводу и в связи с изменением состояния внешней среды и в той или иной степени учитывает актуальные и потенциальные возможности организации. В значительной мере, определяя логику развития организации, стратегия в то же время влияет на формирование организационной структуры. Например, так называемая оборонительная стратегия, ориентированная на удержание и укрепление уже завоеванных ранее фирмой позиций на рынке и предполагавшая ее развитие посредством слияния с организациями-поставщиками и продавцами, приводила к созданию централизованной функционально-разделенной (линейно-штабной) структуры. Позитивная стратегия, связанная с активным поиском новых рынков и созданием новых направлений деятельности (диверсификация), приводила к формированию децентрализованной (дивизионной) структуры.

Технология-совокупность средств деятельности (оборудование, инфраструктура, инструменты, технические знания и навыки персонала) позволяющих обеспечить переработку сырья в конечный продукт (услугу) с заданными свойствами. В более широкой трактовке – алгоритм любой деятельности, обеспечивающей достижение запланированного результата, что позволяет применить это понятие к процессам переработки информации и процессам управления.

Размер организации важный фактор, предопределяющий степень разделения труда в организации, степень ее структурной дифференциации (число специализированных подразделений), степень стандартизации и формализации деятельности.

Именно персонал, будучи субъектом деятельности, носителем навыков, знаний, культуры и объектом организационного воздействия, оказывает мощное воздействие на организационную структуру и формы контроля. Под персоналом организации понимается вся совокупность работников, выполняющих различные виды деятельности в организации. От морального облика персонала, его ответственности и добросовестности, способности к конструктивной активности, квалификации, грамотности зависит установление оптимальных форм организации, контроля и типа структур.

Так американский исследователь Г. Саймон, именно с мерой и глубиной усвоения персоналом норм и ценностей, организационной культуры, которую он называет организационной моралью, связывает степень демократизации системы управления.

Именно противоположные представления о свойствах рядового работника как объекта управления в производственных организациях Америки заставили Ф.Тейлора и Э. Мэйо предложить две противоположные модели управления.

Ф. Тэйлор (апеллировал к тому, что «средний человек» - глуп, ленив и жаден») и предлагал соответствующую модель управления: жесткое разделение интеллектуального и исполнительного труда, программирование исполнителя извне, жесткие формы внешнего контроля и экономические стимулы.

Э. Мэйо апеллировал к представлению о рядовом работнике как творческом, социально ориентированном, ответственном и коллективистском существе, стремящемся к осуществлению творческой и сознательной деятельности, и соответственно предлагал мягкие формы контроля, использование творческого потенциала, саморегуляции, самоконтроля, неформальных механизмов регуляции, апелляцию к неденежным

мотиваторам. Модель Э. Мэйо рассматривала управленца как специалиста главным образом в области налаживания отношений в организации.

В концепциях современных исследователей организационная культура рассматривается как один из элементов внутренней среды организации, как формируемый и управляемый фактор, предопределяющий формы организационного поведения, и тем самым, способы организации деятельности. Согласно такому подходу организационная культура – это сознательно формируемый руководством или селективируемый фактор, непосредственно детерминирующий поведение человека. Согласно

Э. Шейну, организационная культура в концепции понимается как разделяемый большинством членов организации набор базовых представлений, которые группа изобрела, позаимствовала в процессе решения проблем адаптации к внешней среде и которые признаны достойными и действенными для того, чтобы быть переданными другим поколениям.

В соответствии с такими представлениями культура обычно описывается как многоуровневая система, имеющая иерархическое строение:

ядро культуры – набор разделяемых большинством работников организации, но неосознаваемых ими априорных базовых представлений, предопределяющих восприятие реальности и детерминирующих их поведение;

средний уровень – «уровень декларируемых ценностей», более осознаваемых членами группы, чем базовые представления;

третий уровень – «уровень видимой культуры», наблюдаемое поведение, воспроизводимые образцы поведения, организационной структуры, система лидерства.

Содержание этих представлений определяется принятыми принципами взаимодействия со средой, представлениями о повседневной жизни, взаимоотношениях природы и человека, содержании человеческой деятельности, принципах человеческих взаимоотношений.

Существует и другая парадигма организационной культуры, предложенная исследователями, работающими в рамках феноменологической традиции

(П. Бергером, Д. Сильверманом и др.). Рассматривая единство организационной культуры как предпосылку коммуникаций и совместной деятельности и самого существования организации, они в то же время отрицают манипулятивную роль культуры и рассматривают человека не как «марионетку культуры», а как творца культуры. Суть этой концепции: принципиальный отказ от рассмотрения культуры как элемента внутренней среды, но рассмотрение ее как самой природы организации.

Организация не может действовать изолированно от внешнего окружения. Она получает от внешнего окружения разнообразные ресурсы и информацию; производит продукт с учетом его потребностей; выполняет определенные функции по отношению к более широкому социуму; формирует свое поведение с учетом правил, установленных внешним окружением. В широком смысле внешняя среда – это совокупность внешних по отношению к организации факторов, влияющих на процессы жизнедеятельности организации (природных, технологических, культурных, экономических, юридических и др.). В узком смысле внешняя среда подразумевает другие организации, с которыми данная организация вступает в отношения сотрудничества или конкуренции и от которых непосредственно зависит ее эффективность и жизнеспособность. Степень предсказуемости, мера определенности – главные характеристики внешней среды, влияющие на поведение организации. Предсказуемость изменений внешней среды во многом предопределяет выбор стратегии, структуры, направления развития организации, поведение организации.

Таким образом, социальная организация представляет собой совокупность иерархически расположенных социальных позиций, выполняемых функций, форм деятельности, отношений и связей работников. В социальной организации основной

единицей выступает не индивид как такой, а его роль. Поэтому социальную организацию можно определить как совокупность ролей, объединенных в систему благодаря каналам коммуникации. Кроме того, социальная организация – это и целевая группа, т.е. объединение людей, стремящихся к реализации определенных целей упорядоченным образом.

Современное общество немыслимо без социальных организаций – банков, предприятий, университетов, магазинов, транспортной системы и т.д. У каждой социальной организации есть свое название, устав, цели, сфера деятельности, порядок работы, штат сотрудников, головной офис, униформа и т.д.

Однако, главное, что привлекает внимание социологов к социальной организации, – это наличие в ней социальной иерархии, особой системы распределения ролей и статусов, сложной мозаики социальных отношений и взаимодействия. Сюда включаются виды, типы и формы власти, лидерство, престиж, служебная карьера, вознаграждения, санкции, нормы и правила поведения и т.п. Крупная социальная организация напоминает общество в миниатюре, ибо в ней мы найдем все основное, что существует в обществе. Если общественная иерархия состоит из больших социальных групп (классов, страт, сословий, каст), то организационная – из малых: высшая администрация, линейные руководители, штабные руководители, низшие управленческие кадры и служащие, и конечно, рядовые работники.

Этапы создания предприятия

Открытие нового предприятия предполагает осуществление ряда этапов по его созданию и организации производственно-хозяйственной деятельности.

К основным этапам создания предприятия относят:

- 1) определение состава учредителей и разработка учредительных документов;
- 2) заключение учредителями договора о создании и деятельности предприятия;
- 3) утверждение устава предприятия и оформление протокола № 1 собрания учредителей общества;
- 4) открытие временного счета в банке;
- 5) регистрация предприятия;
- 6) передача сведений о предприятии для включения в государственный реестр;
- 7) внесение участниками предприятия полностью своих вкладов в банк;
- 8) открытие постоянного расчетного счета в банке;
- 9) регистрация предприятия в отделении налоговой инспекции;
- 10) получение разрешения и изготовление круглой печати и углового штампа.

На первом этапе создания предприятия определяется состав учредителей, разрабатывается и утверждается устав предприятия, заключается учредителями договор о создании и деятельности предприятия. В договоре обязательно определяется организационно-правовая форма открываемого предприятия. Затем проводится собрание участников общества, где решаются вопросы о назначении директора и председателя ревизионной комиссии. Секретарь оформляет протокол № 1 собрания участников общества.

Следующий этап — открытие временного банковского счета, куда в течение 30 дней после регистрации предприятия должно поступить как минимум 50% от размера уставного капитала. Далее предприятие регистрируется в местном органе власти по месту своего учреждения в порядке, определенном законом о регулировании юридических лиц. Для государственной регистрации в соответствующий орган представляется пакет документов, включающий:

- заявление учредителей на регистрацию;
- устав предприятия;
- постановление собрания учредителей о создании предприятия;
- договор учредителей о создании и осуществлении деятельности предприятия;
- свидетельство об уплате государственной пошлины.

После завершения регистрации выдается свидетельство о регистрации и все сведения о новом предприятии передаются в Министерство юстиции Российской Федерации для включения предприятия в Единый государственный реестр предприятий. Здесь осуществляется присвоение кодов Общесоюзного классификатора предприятий и организаций. Эти данные подтверждают факт открытия предприятия. Не позднее чем через год после регистрации участники предприятия полностью вносят свои вклады в банк, открывают постоянный расчетный счет, регистрируются в отделении налоговой инспекции по месту своего учреждения. Заключительный этап создания нового предприятия — получение круглой печати и углового штампа.

Если предприятие создается в форме акционерного общества, то его учредители еще осуществляют подписку на акции. При открытой подписке публикуется извещение о предстоящей эмиссии, в нем указывают предмет, цель, сроки деятельности открываемого акционерного общества, состав учредителей и дату проведения учредительного собрания, планируемый размер уставного капитала, общее количество, номинальную стоимость и виды акций, сроки проведения подписки на акции и другие сведения. Лица, подписавшиеся на акции, вносят до дня созыва учредительного собрания взнос не менее 30% от номинальной стоимости акций. В случае, когда все акции распределяются между учредителями общества, взнос должен быть не менее 50%. Не позднее одного года после регистрации акционерного общества акционер обязан выкупить акции полностью.

Следующий важный шаг в открытии общества — организация его деятельности.

Организация деятельности любого предприятия должна базироваться на следующих принципах:

- 1) наличие квалифицированного кадрового состава и необходимой информации;
- 2) осуществление координации и взаимодействия всех элементов организационно-управленческой структуры предприятия;
- 3) обеспечение нормального функционирования предприятия в условиях изменяющейся внешней среды на базе гибкости принимаемых управленческих решений.

В каждом конкретном случае организация деятельности предприятия осуществляется с учетом отраслевых особенностей, в которых будет функционировать предприятие, организационно-правовой формы, наличия необходимого оснащения и др.

2. Признаки юридического лица. Государственная регистрация юридического лица

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять [имущественные](#) и [личные неимущественные права](#), нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или [смету](#).

Традиционно выделяют 4 признака юридического лица:

1. имущественная самостоятельность,
2. организационное единство,
3. самостоятельная имущественная ответственность по обязательствам,
4. выступление в гражданском обороте и в суде от своего имени.

1) Основным [признаком юридического лица](#) является имущественная самостоятельность.

Юридическое лицо может обладать имуществом на одном из вещных прав:

- [праве собственности](#),
- [праве хозяйственного ведения](#),
- [праве оперативного управления](#).

Большинство юридических лиц являются собственниками переданного им учредителями имущества. К ним относятся все коммерческие организации, кроме государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также некоммерческие организации, за исключением учреждений.

Юридическое лицо имеет уставный капитал (складочный капитал и т.п.). Нормативными правовыми актами предусматриваются определенные требования к его размеру.

Государственная регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей — акты уполномоченного федерального органа [исполнительной власти](#), осуществляемые посредством внесения в государственные реестры сведений о [создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц](#), приобретении [физическими лицами](#) статуса [индивидуального предпринимателя](#), прекращении физическими лицами деятельности в качестве индивидуальных предпринимателей, иных сведений о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях. В настоящей статье описываются правила, действующие в [России](#).

За государственную регистрацию уплачивается [государственная пошлина](#).

С 1 января 2019 года в случае представления в регистрирующий орган документов, необходимых для государственной регистрации, в форме электронного документа государственную пошлину можно не платить

Государственная регистрация осуществляется в срок не более 5 рабочих дней со дня представления документов в регистрирующий орган. Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения указанного учредителями в заявлении о государственной регистрации постоянно действующего исполнительного органа. Государственная регистрация индивидуального предпринимателя осуществляется по месту его жительства.

3. Традиционная форма предпринимательской деятельности и франчайзинг.

Предпринимательством называется законная коммерческая деятельность, осуществляемая гражданами и организациями на свой страх и риск. Это широкое понятие: и старый киоск с газетами, и современная фабрика автомобилей — все это разновидности, которых существует бесконечное множество. Далее мы рассмотрим их более подробно.

У каждой отрасли свои особенности, невозможно перечислить их все в рамках одной статьи, поэтому рассмотрим только основные.

Сферы:

1 Производство товаров и услуг, добыча ресурсов. Деятельность направлена на создание новых ценностей, а также извлечение прибыли из этого процесса. Никто не станет спорить с тем, что данная сфера является основой всей мировой экономики, а остальные виды являются вторичными по отношению к нему.

2 Торговля. Суть предпринимательства заключается в распределении произведенных товаров и ресурсов. Различают оптовую и розничную торговлю, а также региональную и международную.

3 Финансы. Банки, лизинговые и страховые компании — все это финансовая сфера. Многие называют ее кратчайшим путем к обретению богатства, но здесь вас ждет высокая конкуренция и множество подводных камней.

4 Консалтинг. Представляет собой оказание юридических, бухгалтерских и прочих услуг предпринимателям и организациям. Не только начинающие бизнесмены нуждаются в профессиональных консультациях, время от времени к консалтинговым организациям обращаются крупные компании, у которых нет в штате нужных специалистов.

Франчайзинг — это форма лицензирования, когда одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездные права, позволяющие франчайзи действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

В общем смысле, франчайзинг – это «аренда» товарного знака или отлаженного бизнеса.

Франшиза – система, описывающая все аспекты и условия ведения бизнеса, чтобы он соответствовал требованиям франчайзера.

Суть этой формы в том, что головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная потребителям компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под торговой маркой данной компании.

Таким образом, по своей сущности, франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарного знака обслуживания, фирменного стиля), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг.

При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.

На практике выделяют следующие моменты франчайзинга:

Франчайзер получает отчисления за использование своего товарного знака, ноу-хау, часто обеспечивает поставки сырья, компонентов, обучение персонала.

Франчайзи покупает (выплачивает взносы) право ведения бизнеса по схеме, разработанной франчайзером. Франчайзи сам несёт затраты на подготовку, запуск и работу своего участка.

Паушальный взнос – стоимость франшизы, фиксированная сумма, которую франчайзи платит франчайзеру на начальном этапе. Сумма паушального взноса составляет: 9-11 % от общих стартовых затрат. Паушальный взнос включает: бизнес-бук (регламент организации деятельности), бренд-бук (правила построения и использования элементов фирменного стиля, рекламы), управление и обучение персонала, методики продаж, рецептуры и технологии, формы учёта, отчётности, инструкции и т. д.

Роялти – ежемесячный платёж за использование товарных знаков, патентов или иных авторских прав, принадлежащих франчайзеру. Сумма роялти может составлять 2-6 % от оборота/выручки или быть фиксированной суммой.

На практике выделяют следующие формы франчайзинга:

Прямой франчайзинг. При прямом франчайзинге осуществляется передача прав по ведению бизнеса одному лицу на одно предприятие с ограничением территории.

Субфранчайзинг. При такой форме субфранчайзинга франчайзер передает субфранчайзеру большую часть своих прав на закрепленной территории, в том числе передается право субфранчайзеру открывать свои предприятия и продавать франшизы третьим лицам.

Мастер-франшиза. Такая форма франчайзинга близка к субфранчайзингу. При таком франчайзинге предполагается полная и эксклюзивная передача полномочий франчайзера мастер-франчайзи.

На практике различают следующие виды франчайзинга:

Производственный (промышленный) франчайзинг. Франчайзи получает право на производство и продажу продукции под фирменным знаком франчайзера. Франчайзи также получает технологию и ключевое сырьё. При этом оговариваются требования к производственному процессу, объёму выпускаемой продукции, её качеству, планы продаж, квалификация персонала, отчетность. Производственный франчайзинг может быть применен к различным отраслям промышленности: изготовлению пищевой продукции, мебели, производству строительных материалов и др.

Товарный франчайзинг. Товарный франчайзинг используется, в основном, в торговой сфере. Франчайзи получает право реализовывать товары, выпущенные франчайзером или под его торговой маркой. Франчайзинговый договор устанавливает ассортимент услуг и товаров, технологию продаж и четкие правила использования торговой марки производителя. Франчайзинг товара популярен в секторах, где успехи продаж в значительной степени диктуются квалифицированностью продавца – например, в торговле автомобилями бытовой и электронной техникой, одеждой и обувью. Примером товарного франчайзинга является фирменный магазин по продаже обуви или одежды.

Сервисный франчайзинг. При сервисном франчайзинге франчайзи передается право оказывать определенный вид услуг под торговой маркой франчайзера, который обеспечивает партнера необходимым оборудованием, маркетинговой и рекламной технологией. Кроме поддержки, компания-франчайзер осуществляет контроль за работой. Примером сервисного франчайзинга является сеть химчисток.

Обратный франчайзинг. Франчайзер передает права на ведение бизнеса под своим брендом. При этом франчайзер обеспечивает франчайзи полным ассортиментом товаров согласно агентскому договору, за исключением алкогольной продукции, которая должна поставляться по договорам поставки. Агентское вознаграждение франчайзи получают от франчайзера по итогам продаж в виде установленного в договоре франчайзинга процента.

Деловой франчайзинг (бизнес-формата). Франчайзер передает партнеру не только права продаж, но и лицензию на организацию данного вида бизнеса. В документах четко оговаривается концепция бизнеса, даются подробные инструкции по обучению сотрудников, требования к оформлению интерьера, к униформе персонала. Регламентируется рекламная политика, ведение отчетности, взаимоотношения с поставщиками товара. У делового франчайзинга, ввиду его комплексной природы, самые разные точки приложения: продуктовые супермаркеты, магазины розничной торговли, гостиницы, точки общественного питания, образовательные центры и др. Его популярность растет с каждым годом, и, по оценкам специалистов, это один из наиболее перспективных и устойчивых к кризису видов ведения бизнеса.

Тема 3. Организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов

Организационно-правовая форма – это форма организации предпринимательской деятельности, закреплённая юридическим образом. Она определяет ответственность по обязательствам, право сделок от лица предприятия, структуру управления и другие особенности хозяйственной деятельности предприятий. Применяемая в России система организационно-правовых форм отражена в Гражданском кодексе РФ, а также в вытекающих из него нормативных актах.

Одним из главных критериев предприятий является классификация по целям деятельности. Выделяют коммерческие организации и некоммерческие организации.

Для коммерческих организаций основной целью является получение прибыли с её последующим распределением между участниками. Основными видами коммерческих организаций являются:

- хозяйственные товарищества,
- хозяйственные общества,
- производственные кооперативы,
- унитарные предприятия.

Некоммерческие организации создаются ради других целей и не преследуют получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. К таким целям, как правило, относят: социальные, культурные, образовательные, духовные, благотворительные и др. виды целей. Некоммерческие организации вправе заниматься предпринимательской деятельностью, только если данная деятельность направлена на достижение целей организации.

Далее, более подробно поговорим о всех существующих формах организации предпринимательской деятельности в нашей стране. Все компании можно разделить на две большие группы: коммерческие (основная цель которых — это получение прибыли) и некоммерческие (для которых прибыль не является главной целью). Также существует третья форма ведения деятельности — без образования юридического лица. Полная классификация всех организационно-правовых форм представлена в таблице ниже.

Коммерческие организации	Некоммерческие организации	Без образования юридического лица
Товарищества Полные товарищества Товарищества на вере Общества Общества с ограниченной ответственностью Акционерные общества Публичные акционерные общества Непубличные акционерные общества Унитарные предприятия Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления	Потребительские кооперативы Общественные объединения Общественные организации Общественные движения Органы общественной самодеятельности Политические партии Профсоюзы Фонды Учреждения Государственные корпорации Некоммерческие партнерства Автономные некоммерческие	Паевые инвестиционные фонды Простые товарищества Представительства и филиалы Индивидуальные предприниматели Инвестиционное товарищество Самозанятые

Прочие Производственные кооперативы Крестьянские (фермерские) хозяйства (с 1 января 2010 г.) Хозяйственные партнерства	организации Общины коренных малочисленных народов Казачьи общества Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств Территориальные общественные самоуправления Товарищества собственников жилья Садоводческие или дачные некоммерческие товарищества	
---	---	--

К видам хозяйственным товариществам относят: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное) товарищество.

Полное товарищество — товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором от имени товарищества занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по обязательствам организации принадлежащим им имуществом.

Обратите внимание, что участник полного товарищества, не являющейся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество.

Участник, выбывший из товарищества, отвечает по обязательствам товарищества, возникшим до момента его выбытия, наравне с оставшимися участниками в течение двух лет со дня утверждения отчета о деятельности товарищества за год, в котором он выбыл из товарищества.

Для создания полного товарищества требуется минимум два участника, каждый из которых может быть членом только одного товарищества. Прибыль, направляемая на дивиденды, распределяется между полными товарищами пропорционально их долям в складочном капитале.

Можно смело сказать, что участие в полном товариществе подразумевает слишком высокую ответственность для его участников. Любое неправильное решение грозит серьезными последствиями, даже если вы уже покинули состав его участников.

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

Как отмечали ранее, полными товарищами могут быть только ИП или коммерческие организации. В то время как вкладчиками могут выступать как юридические лица, так и граждане. Для создания товарищества на вере требуется как минимум один полный товарищ и один вкладчик, их максимальное количество не ограничено.

Прибыль, направляемая на дивиденды, распределяется между полными товарищами и вкладчиками пропорционально их долям в складочном капитале. В первую очередь дивиденды выплачиваются вкладчикам, однако размер дивиденда на единицу вклада у полных товарищей не может быть выше, чем у вкладчиков.

Таким образом, хозяйственные товарищества могут привлечь значительный размер капитала, так как состав его участников неограничен. Солидарно-субсидиарная ответственность его участников является преимуществом для кредиторов, но создает высокие риски ведения предпринимательской деятельности. Управление полным или командитным товариществом требует высокого уровня доверия и согласия по основным вопросам, иначе управление организацией будет затруднено.

В настоящее время хозяйственные товарищества используются крайне редко. Принципы создания и управления хозяйственными товариществами описаны в Гражданском Кодексе РФ, статьи 66-86.

Хозяйственные общества являются одной из основных форм организации бизнеса в России. К ним относятся: общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью и акционерное общество.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — юридическое лицо, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на определенные доли (размер которых устанавливается учредительными документами). Участники ООО несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

На практике ООО является наиболее востребованной формой организации бизнеса в России, во многом потому, что позволяет избежать основных недостатков товариществ. Во-первых, ответственность по обязательствам организации ограничена размером его уставного капитала. Во-вторых, процесс выхода из общества проще.

При этом бывший участник может не только продать свою долю, но и потребовать выплаты стоимости части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале, если это предусмотрено уставом. Соответственно, если стоимость имущества ООО увеличилась, то выходящий из него участник получит не только свой начальный вклад, но и возросшую долю в имуществе.

Помимо этого, ООО характеризуется тем, что оперативное управление в обществе (в отличие от товариществ) передается исполнительному органу, который назначается учредителями либо из своего числа, либо из числа иных лиц. За участниками общества сохраняются права по стратегическому управлению обществом. Эти меры позволяют сократить расхождения во взглядах при управлении организацией.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) — общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенных учредительными документами. Участники ОДО несут субсидиарную (полную) ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов в уставный капитал.

Например, уставный капитал ОДО составляет 50 тыс. руб. Уставом определено, что общество несет дополнительную ответственность в пятикратном размере. Значит при недостаточности имущества общества кредиторы могут получить с участников до 250 тыс. руб.

На практике, общество с дополнительной ответственностью встречалось нечасто, поэтому в 2014 году были упразднены. К созданным ранее ОДО применяются нормы Гражданского Кодекса, регулирующие деятельность ООО, за исключением ответственности по обязательствам.

Акционерное общество (АО) — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости принадлежащим им акций.

Стоит отметить, что ранее акционерные общества было принято разделять на открытые и закрытые. Однако с 2014 года были введены новые обозначения: публичное акционерное общество (ПАО) и непубличное акционерное общество (АО).

Публичное АО представляет собой акционерное общество, акции которого могут свободно продаваться на рынке. Непубличное АО – акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определённого круга лиц. Помимо приведенных выше, существует еще несколько отличий ПАО и АО.

Уставный капитал. Минимальный размер уставного капитала для ПАО выше, чем для АО и составляет 100 тыс. руб. Для непубличного общества его размер – 10 тыс. руб.

Приобретение акций акционерами. Для акционеров АО предусмотрено право преимущественного выкупа акций общества у других акционеров. Акционеры ПАО приобретают новые акции на общих основаниях.

Публикация отчетности. Публичное акционерное общество обязано публиковать ежегодную отчетность на официальных ресурсах компании. Правильность отчетности проверяется аудиторскими компаниями. Это требование необходимо для понимания финансового состояния бизнеса инвесторами. Непубличное акционерное общество, как правило, может не раскрывать собственную отчетность.

Деятельность акционерных обществ является одной из наиболее строго регулируемых законодательством. В числе основных законов можно выделить статьи 96-104 ГК РФ, а также ФЗ №208 «Об акционерных обществах».

Итак, видим, что хозяйственные общества предоставляют предпринимателям более широкий спектр возможностей не только в привлечении средств, но и в управлении компанией. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью позволяют основателям компании и инвесторам ограничить размер своих убытков, в случае проблем у компании, предоставляя тем не менее широкие возможности получения доходов.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на личном трудовом участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Уставом производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности также и юридических лиц. Минимальное количество участников для создания кооператива равно пяти.

Члены производственного кооператива несут субсидиарную ответственность и делятся на принимающих и не принимающих личное трудовое участие в деятельности ПК.

Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием и взносам в паевой фонд кооператива. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворение требований его кредиторов.

Минимальный размер паевого фонда производственного кооператива законом не установлен. Однако не менее 10 % своих паевых взносов члены кооператива обязаны внести до государственной регистрации кооператива, а оставшуюся часть — в течение одного года с момента регистрации. Взносы в паевой фонд могут быть внесены денежными средствами, ценными бумагами, иным имуществом, нематериальными активами.

Одним из главных преимуществ производственных кооперативов является налоговая оптимизация: вы сможете перейти с общей на упрощенную систему налогообложения при любой численности членов ПК, а также снизить размер выплачиваемых страховых взносов и повысить зарплату «на руки» для сотрудников. Другими преимуществами являются: неограниченное количество членов, наличие равных прав в управлении и др.

Но существуют и недостатки, среди них: субсидиарная ответственность членов ПК, объединение трудовых вкладов, а не капитала, что может создать проблемы определения реального вклада каждого участника, особенно для сложной коммерческой структуры.

Вопросы правового положения и особенностей ПК регулируются ст.106 ГК РФ, а также федеральным законом № 41-ФЗ «О производственных кооперативах».

Унитарное предприятие — коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено вкладом (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия, которые отвечают по своим обязательствам всем принадлежащим им имуществом, но не несут ответственности по обязательствам собственника его имущества.

Государственное (казенное) предприятие — унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления и созданное на базе имущества, находящегося в федеральной (государственной) собственности. Казенное предприятие создается по решению Правительства Российской Федерации.

Муниципальное предприятие — унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения и созданное на базе государственной или муниципальной собственности. Создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.

Право хозяйственного ведения — это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом собственника в пределах, установленных законом или иными правовыми актами.

Право оперативного управления — это право предприятия владеть, пользоваться и распоряжаться закрепленным за ним имуществом собственника в пределах, установленных законом, в соответствии с целями его деятельности, заданиями собственника и назначением имущества.

Право хозяйственного ведения шире права оперативного управления, т.е. предприятие, функционирующее на основе права хозяйственного ведения, имеет большую самостоятельность в управлении. Правовое положение унитарных предприятий определяется статьями 113-114 ГК РФ и ФЗ № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

На этом мы заканчиваем рассмотрение форм коммерческих организаций в России. Далее поговорим о некоммерческих организациях и ведении бизнеса без образования юридического лица.

Как было сказано ранее некоммерческие организации, во-первых, не преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. А, во-вторых, не распределяют прибыль (если она все же была получена) между участниками. В России существует довольно много различных форм НКО, рассмотрим основные из них.

Потребительский кооператив — добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Предусматривает два вида членства: член кооператива (с правом голоса); ассоциированный член (имеет право голоса лишь в отдельных, предусмотренных законом случаях).

Фонд — организация, не имеющая членства, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Вправе заниматься предпринимательской деятельностью для реализации своих целей (в том числе путем создания хозяйственных обществ и участия в них).

Учреждение — организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Это единственный вид некоммерческих организаций, обладающих имуществом на праве оперативного управления.

Ассоциация (союз) — добровольное объединение юридических лиц, созданных в целях координации предпринимательской деятельности и защиты своих имущественных интересов. Члены ассоциации сохраняют свою самостоятельность и имеют право вступать в другие объединения.

Существуют и другие виды общественных организаций: общественные и благотворительные организации, некоммерческое партнерство, религиозные организации и др. Все эти организации создаются либо для достижения «возвышенные» целей, либо для защиты и координации деятельности граждан и организаций.

Полный список некоммерческих организаций представлен в ст. 123 Гражданского Кодекса РФ.

Существует два вида предпринимательской деятельности без образования юридического лица: ИП и простое товарищество.

Индивидуальный предприниматель (ИП) — физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, обладающие при этом многими правами юридических лиц.

ИП обладает большим количеством преимуществ особенно для начинающих предпринимателей: процедура регистрации ИП быстрее и проще, возможно ведение отчетности в упрощенном виде, ответственность, штрафы и налоги заметно ниже и т.д.

Простое товарищество — это форма деятельности, осуществляемой лицами, которые обязуются совместно действовать без создания юридического лица для достижения определенной цели, не противоречащей закону. Сторонами товарищества могут быть только коммерческие компании и индивидуальные предприниматели.

В целях осуществления совместной деятельности товарищи вносят вклады в виде: имущества, имущественных прав, денежных средств, ценных бумаг; навыков, знаний, деловых связей, деловой репутации и др. Размер и вид вносимого каждым товарищем вклада определяется конкретными целями совместной деятельности, возможностями каждого из товарищей и их договоренностями между собой.

Простое товарищество, при всей сложности его применения, — это уникальный инструмент, который позволяет не только объединить несколько компаний, имеющих целью достижение совместного результата, но и достаточно гибко подходить к регулированию налоговых последствий деятельности каждого из товарищей. Регулируется этот вид организационно-правовой формы главой 55 ГК РФ.

Относительно новой формой ведения бизнеса без образования юридического лица является оформление самозанятости. Этот налоговый режим подойдет тем, кто работает на себя без привлечения наёмных сотрудников и зарабатывает до 2,4 млн. руб. в год. Оформление и налоговая нагрузка на этом режиме налогообложения еще меньше, чем на ИП. Подробнее об этом мы писали в отдельной статье.

Таким образом, мы рассмотрели все организационно-правовые формы предприятий в России. Они отличаются целями создания, ответственностью по обязательствам, возможностями привлечения инвестиций и т.д. Ниже представлена итоговая таблица по всем видам организаций в России. А в одной из следующих статей мы поговорим о зарубежных формах ведения бизнеса, [регистрации товарного знака](#) и банковских продуктах для развития бизнеса.

Тема 4. Виды систем налогообложения коммерческих организаций

Система налогообложения - это порядок взимания налогов, то есть тех денежных отчислений, которые каждое лицо, получающее доход, отдаёт государству. Налоги платят не только предприниматели, но и обычные граждане, чей доход состоит только из зарплаты. При грамотном планировании налоговая нагрузка бизнесмена может быть даже ниже, чем подоходный налог наемного работника.

Основные элементы системы налогообложения:

- объект налогообложения – прибыль, доход или иная характеристика, при появлении которой возникает обязанность платить налог;
- налоговая база – денежное выражение объекта налогообложения;
- налоговый период – период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога к уплате;
- налоговая ставка – величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы;
- порядок исчисления налога;
- порядок и сроки уплаты налога.

На сегодняшний день в России можно работать в рамках следующих налоговых режимов (систем налогообложения):

ОСНО – общая система налогообложения;

УСН – упрощённая система налогообложения в двух разных вариантах: [УСН Доходы](#) и [УСН Доходы минус расходы](#);

[ЕСХН](#) – единый сельскохозяйственный налог;

[Патентная система налогообложения](#) (только для [налогообложения ИП](#));

[НПД](#) - налог на профессиональный доход (доступен ИП и физическим лицам без регистрации ИП);

[АУСН](#) - новый вариант упрощённой системы без уплаты страховых взносов (начало действия запланировано на 1 июля 2022).

Ознакомимся с главными элементами российских налоговых режимов. Учтем, что на ОСНО платят несколько разных налогов: [НДС](#), налог на имущество организаций или физических лиц, плюс [ИП на ОСНО](#) платят налог на доходы физических лиц, а организации - налог на прибыль.

Элемент	УСН и АУСН	НПД	ЕСХН	ПСН	ОСНО
Объект налогообложения	Доходы или доходы, уменьшенные на расходы	Доходы без учета расходов	Для сельхозналога: доходы, уменьшенные на расходы Для НДС: доход от реализации	Потенциально возможный годовой доход	Для налога на прибыль: прибыль, то есть доходы, уменьшенные на величину расходов Для НДФЛ: доход, полученный физлицом, за минусом разрешенных вычетов Для НДС: доход от реализации

					товаров, работ, услуг. Для налога на имущество организаций и физлиц: недвижимое имущество
Налоговая база	Денежное выражение доходов или доходов, уменьшенных на расходы	Денежное выражение доходов	Денежное выражение доходов, уменьшенных на расходы	Денежное выражение потенциально возможного годового дохода	Для налога на прибыль: денежное выражение прибыли Для НДФЛ: денежное выражение дохода или стоимость имущества, полученного в натуральной форме Для НДС: выручка от реализации товаров, работ, услуг Для налога на имущество организаций: среднегодовая стоимость имущества Для налога на имущество физлиц: кадастровая стоимость имущества
Налоговый период	Календарный год (УСН) или месяц (для АУСН)	Месяц	Календарный год	Календарный год либо срок, на который выдан патент	Для налога на прибыль: календарный год Для НДФЛ: календарный год. Для НДС: квартал. Для налога на имущество организаций и физлиц: календарный год.
Налоговые ставки	от 1% до 8% для объекта "Доходы" или от 5% до 20% для объекта	от 4% до 6%	6% от разницы между доходами и расходами НДС по ставке до 20%(можно	6% потенциально возможного годового дохода	Для налога на прибыль: 20% в общем случае, и от 0% до 30% для отдельных категорий плательщиков. Для НДФЛ: от 13%

	"Доходы минус расходы"		освободиться, если годовой доход не более 60 млн рублей)		до 30%. Для НДС – 0%, 10%, 20% и расчетные ставки в виде 10/110 или 20/120. Для налога на имущество организаций: до 2,2% Для налога на имущество физлиц: до 2%.
--	------------------------	--	--	--	--

Критерии выбора системы налогообложения:

- вид деятельности;
- организационно-правовая форма – [ИП](#) или [ООО](#);
- количество работников;
- размер получаемого дохода;
- региональные особенности налоговых режимов;
- стоимость основных средств на балансе предприятия;
- круг основных клиентов и потребителей;
- экспортно-импортная деятельность;
- льготная налоговая ставка для отдельных категорий налогоплательщиков;
- регулярность и равномерность получения доходов;
- возможность правильного документального подтверждения расходов;
- порядок выплат [страховых взносов ИП за себя](#) и за работников для ООО и ИП.

ИП.

Работать на общей системе налогообложения могут абсолютно все налогоплательщики, на ОСНО не распространяются никакие ограничения. К сожалению, эта система является самой обременительной в России как финансово, так и административно, то есть сложной в учете, отчетности и взаимодействии с налоговыми органами.

Но для субъектов малого бизнеса есть более простые и выгодные налоговые режимы, такие как УСН, Патентная система налогообложения, ЕСХН, НПД. Называют такие режимы льготными или специальными, и они позволяют работать начинающему или небольшому бизнесу в достаточно щадящих условиях. Вы можете ознакомиться в подробностях с этими системами налогообложения в отдельных, посвященных им, статьях.

Для работы на льготных режимах [ООО](#) или [ИП](#) должны удовлетворять ряду требований, таких как:

Требования	УСН и АУСН	ЕСХН	НПД	ПСН
Вид деятельности	Запрещены производство подакцизных товаров (алкогольная и табачная продукция, легковые	Предназначен для сельхозпроизводителей, рыбохозяйственных организаций и предпринимателей. Кроме того, на ЕСХН	Разрешены большинство услуг и работ. Торговля запрещена, продавать	Разрешены виды бизнеса, рекомендованные в ст. 346.43 НК РФ и

	автомобили, бензин, дизтопливо и др.); добыча и реализация полезных ископаемых, кроме общераспространенных. Запрет на применение банками, ломбардами, инвестфондами, страховщиками, НПФ, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, частными нотариусами, адвокатами и др.	могут работать те, кто оказывает сельхозпроизводителем некоторые услуги Главное условие для применения ЕСХН – доля дохода от реализации сельхозпродукции или улова должна превышать 70% общих доходов от товаров и услуг. Не могут применять ЕСХН также производители подакцизных товаров (алкоголь, табак и др.).	можно только товары своего изготовления	утвержденные региональными законами. Это многие услуги, общепит и розница на площади до 150 кв. м.
Организационно-правовая форма	ООО и ИП, кроме иностранных организаций, казенных и бюджетных учреждений и организаций, доля участия в которых других организаций более 25	ООО и ИП: сельхозпроизводители или рыбохозяйства.	ИП или обычные физлица	Только ИП
Кол-во работников	Не более 130 для УСН и не более 5 для АУСН	Для сельхозпроизводителей ограничений нет, а для рыболовецких хозяйств – не более 300 работников.	Нанимать работников запрещено	Не более 15 с учетом самого ИП
Размер получаемого дохода	Есть два лимита: обычный в размере 164,4 млн руб и повышенный в размере 219,2 млн рублей.	Не ограничен, если доля дохода от реализации сельхозпродукции или улова превышает 70% общих доходов от товаров и услуг.	Не более 2,4 млн рублей	Не более 60 млн рублей, в том числе и при совмещении с УСН

Алгоритм выбора системы налогообложения:

1. Начинать надо с выбранного вида деятельности, а именно – под требования каких систем налогообложения он вписывается.

2. По организационно-правовой форме (ИП или ООО) ограничения распространяются на ПСН и НПД. Эти режимы разрешены только физлицам. Остальные налоговые режимы доступны и физическим, и юридическим лицам.

3. По количеству работников самые жесткие требования у патентной системы налогообложения – не более 15 человек. Ограничения же по работникам для УСН (130 человек) можно назвать для начала деятельности приемлемыми.

4. Лимит предполагаемого дохода для УСН: 219,2 млн. рублей в год. Пожалуй, его трудно будет выдержать торгово-посредническим фирмам и бизнесу с большой долей расходов. Лимит в 60 млн рублей для патентной системы налогообложения довольно трудно преодолеть с учетом ограниченного числа работников, поэтому можно назвать это требование не очень существенным. Самый жесткий лимит - на НПД, поэтому этот режим больше подходит для нерегулярного или совсем мелкого бизнеса.

5. Если вам необходимо быть плательщиком НДС (например, ваши основные клиенты – плательщики НДС), то лучше выбрать ОСНО. Но здесь надо хорошо представлять себе, какой окажется сумма выплат по НДС, и сможете ли вы без проблем вернуть входящий НДС из бюджета. В ситуации с этим налогом практически невозможно обойтись без квалифицированных специалистов.

6. Вариант УСН Доходы минус расходы может, в некоторых случаях, оказаться самым выгодным по суммам налога к уплате, но здесь есть серьезный бюрократический момент - подтверждение расходов. В этом случае надо знать, сможете ли вы предоставить подтверждающие документы.

7. После того, как вы подобрали для себя несколько вариантов налогообложения (напоминаем, что ОСНО всегда может быть в этом списке), стоит сделать предварительный расчет налоговой нагрузки. Целесообразнее всего обратиться за этим к профессиональным консультантам, но самые простые примеры расчетов мы приведем здесь.

При выборе системы налогообложения надо учитывать региональные особенности. Потенциально возможный годовой доход для ПСН или размер региональной налоговой ставки для УСН устанавливается местными властями.

Тема 5. Разработка бизнес-плана

Бизнес-план — это документ, в котором подробно описаны действия по развитию проекта, стартапа или крупной компании. Он позволяет узнать перспективные методики для управления предприятием, оценить риски, а также рассчитать первоначальные расходы и доходы.

В бизнес-плане содержится информация:

- Об инициаторе проекта.
- Описание продукции или услуг.
- Анализ рынка.
- Маркетинговая стратегия.
- Экономические расчеты ведения деятельности.
- Эффективность идеи.

В документе присутствует текст, графики, таблицы, фотографии, расчеты, отчеты, данные исследований и тому подобное. Главное — избегать воды и не уходить от сути идеи.

Перед тем, как начинать составление бизнес-плана, ответьте себе на три вопроса:

Что есть на данный момент? Оцените свои знания и попробуйте выяснить, какие нюансы вам следует изучить, чтобы избежать ошибок на старте и не слить капитал, который вы отложили на свой проект. Предпринимателям, занимающимся бизнесом не первый год, будет проще расписать свои идеи и с ходу сказать, какие риски их ждут. Подумайте, возможно, у вас уже есть часть необходимого оборудования или вы знаете, где арендовать помещение.

Какого результата вы хотите добиться? Ответ «получить прибыль и захватить весь рынок» — это не ответ. Конечный результат должен оцениваться в цифрах и показателях. Например, детально распишите, какую нишу вы хотите занять, какую мысль несете потребителям, на какой объем производства нужно выйти к концу года или через пять лет.

Какие действия нужно совершить, чтобы прийти к достижению вашей цели? Распишите четкий план действий — сколько денег вложить в закупку материалов, какие бумаги потребуются для оформления сертификатов и лицензий, как продвигать готовую продукцию и какие специалисты вам помогут в реализации проекта.

Цели бизнес-плана

Оценка и анализ перспектив развития будущего проекта. Идея может показаться прибыльной на этапе формирования, но при тщательном разборе рисков проект оказывается убыточным.

Убеждение инвесторов, готовых вложить средства.

Допуск к получению субсидий и государственной поддержки — например, грантов.

Задачи бизнес-плана:

1. Определить направление бизнеса.
2. Оценить рынок сбыта и его особенности.
3. Утвердить краткосрочные и долгосрочные цели.
4. Разработать стратегию продвижения.
5. Выяснить, какие специалисты нужны для реализации проекта.
6. Определить качество продукта и оценить масштаб производства.
7. Оценить риски и издержки.
8. Прописать бюджеты на всех этапах реализации проекта.
9. Рассмотреть варианты маркетинговых мероприятий.

10. Указать экономические показатели и параметры, по которым будет оцениваться каждый этап реализации плана.

Принципы бизнес-планирования

Для того чтобы ваш бизнес-план получился внятным и эффективным, следуйте этим принципам при его составлении:

1. Единая структура. Все инструкции и задачи, описанные в бизнес-плане, не должны противоречить друг другу. Они дополняют этапы и помогают добиться желаемого результата.

2. Непрерывность действий. План создается для того, чтобы постоянно отслеживать динамику, статистику и планировать, что делать дальше. Не делайте бизнес-план для галочки — это полезный инструмент для понимания того, как двигаться к поставленной цели.

3. Гибкость. Если на каком-либо этапе выяснилось, что выбранная стратегия не работает или наносит вред бизнесу — внесите корректировки. Предприниматель должен заранее понимать, что одну из ключевых ролей на рынке играет именно гибкость. От этого и будет зависеть результат его действий.

4. Точность. Детально распишите все ваши действия и задачи. А к качественным показателям добавьте количественные составляющие. После того, как напишете бизнес-план, проверьте еще несколько раз все этапы и пересчитайте данные.

Основные виды бизнес-планов целевого назначения — внутренние и внешние.

Для внутреннего рассмотрения

Управленческий бизнес-план. В документе отражаются основные этапы достижения целей. Здесь также указаны конкретные задачи и роли сотрудников, а также взаимодействие между отделами.

Такой бизнес-план позволяет оценить вклад каждого участника и понять, как избежать ошибок и достичь поставленных целей. Это может быть как план на этапе создания компании, так и внедрение идеи в существующую организацию.

Бизнес-план проекта. Документ, который позволяет рассчитать объем капиталовложений в реализацию идеи.

Это может быть крупный стартовый проект по реализации производства или долгосрочная идея в рамках какого-либо периода, которую компания хочет внедрить в основной рабочий процесс. Например, открытие нового направления на заводе по производству машин — разработка модельного ряда автомобилей на автопилоте с использованием искусственного интеллекта.

Целевой бизнес-план. Это разовый проект, который дополняет основной бизнес-план.

Для внешнего рассмотрения

Бизнес-план для инвесторов. Документ, в котором отражены результаты исследований рынка, варианты стратегий развития и объемы финансовых вливаний. Собранный информация должна убедить инвесторов вложиться в реализацию проекта.

Бизнес-план для получения кредита. Документ разрабатывается для того, чтобы получить заем или кредит в банке. Как и в предыдущем бизнес-плане, вы показываете примеры своих исследований и отражаете эффективность вашей идеи — окупаемость и рентабельность проекта. Здесь важно подчеркнуть, что вся информация должна быть сконцентрирована на этих двух показателях — чтобы банк понимал сроки возврата средств и какой процент он вам выставит.

Бизнес-план для продажи действующего проекта. Документ для будущих владельцев, где вы можете отразить отчеты по вашей деятельности и показать эффективность проекта. Также вы рассчитываете условия продажи.

Популярные международные стандарты бизнес-планирования:

Придуман Организацией по промышленному развитию и международному промышленному сотрудничеству ООН — UNIDO, или United Nations Industrial development organization. Берется как первоисточник и используется в других методиках.

Разработан консалтинговой фирмой BFM Group. Один из самых подробных стандартов, основной акцент в котором делается на маркетинге и финансово-экономическом анализе.

Создан Европейским банком реконструкции и развития — ЕБРР. В документе особое внимание уделяется финансовым показателям.

Проект Швейцарской консалтинговой ассоциации KPMG International Cooperative, или KPMG International. Ориентирован скорее на менеджмент и внутренние процессы, нежели на инвесторов.

Структура бизнес-плана

Подготовка

Перед тем, как садиться за бизнес-план, соберите все необходимые данные:

Анализа рынка и конкурентной среды. Какова ситуация в стране и в том городе, где вы планируете вести бизнес, на что есть спрос и как рынок отвечает на него своими предложениями, кто лидер в вашей нише и какие есть конкуренты.

Сбор исходных данных об организации и проекте. Какая форма управления у вашей компании, какое количество инвестиций вам требуется для развития бизнеса, кто должен помогать вам в достижении целей, какие материалы вам нужны для производства, какие активы у вас уже есть и тому подобное.

Структура финансовой модели для вашего проекта. Где и как вы будете проводить расчеты — Excel, онлайн-калькуляторы, Project Expert, или закажете сбор аналитики у компании, которая подготовит для вас все необходимое.

Написание бизнес-плана. Далее решите, какой вид бизнес-плана вам нужен, и выберите вариант оформления.

Титульный лист

Это, можно сказать, обложка вашего документа, поэтому титул необходимо заполнить аккуратно и правильно.

На титульном листе нужно указать:

- Полное название проекта.
- Наименование организации, которая будет использовать и реализовывать план.
- Местоположение компании.
- Контактные данные — номер телефона, электронная почта.
- Сведения о руководителе компании или составителе документа.
- Дата создания бизнес-плана.

Чтобы сразу заинтересовать инвесторов, добавьте:

- Время окупаемости проекта.
- Планируемый доход.
- Объем финансовых вложений в реализацию проекта.

Меморандум о конфиденциальности

Здесь добавляются информация об авторском праве и разрешении либо запрете копировать содержимое документа и размещать данные в других источниках.

Резюме

Это сжатая информация о проекте, которая собирает краткие выжимки из всех разделов бизнес-плана. Именно по этой странице у инвесторов формируется полное представление о проекте.

Резюме пишут в последнюю очередь, когда у вас уже готовы все описания по проекту, разработаны стратегии и рассчитаны показатели эффективности.

Главное — не приукрашивайте информацию. Опытные инвесторы наверняка заметят неточность и могут сразу отказаться от проекта, даже не прочитав документ до конца.

Цели

В следующем разделе важно отразить ключевые цели, которые вы перед собой ставите. Это может быть деятельность по ведению бизнеса либо конкретный продукт или услуга.

Также здесь указывают:

Технологические процессы. Их можно отразить схематично — в виде инфографики в майнд-картах, таблицы, картинки, или указать несколько важных пунктов. Более глубокий разбор оставьте для следующих разделов.

Преимущества для потребителей с доказательствами: цифры, таблицы, исследования и тому подобное. Кратко и четко.

Уникальность проекта. Укажите особенность вашей идеи — ради чего именно к вам придут потребители. Это может быть новый продукт на рынке или низкая себестоимость материалов для производства товара.

Перспективы развития. Показать инвесторам, как и какими способами вы будете развивать проект после реализации плана. Например, расширение производства, обучение сотрудников или выход на международный рынок.

Патенты и авторские права. Если у вашей идеи уже есть патент, покажите это инвесторам — это будет еще одним доказательством уникальности проекта.

Анализ отрасли

В этом разделе указывают выкладки по результатам исследования рынка и его потребителей в масштабах города, страны или мира. Данные можно указать в тексте или выделить в таблицу. Главное — чтобы в этом разделе была собрана вся доступная информация, которая подтверждает ваши цели, задачи и актуальность идеи.

Показатели, которые можно включить в раздел «Анализ отрасли»:

Объем рынка.

- Портрет клиента и описание сегментов ЦА.
- Влияние внешних факторов на развитие ниши.
- Анализ конкурентов.
- Ценообразование.
- Варианты продвижения продукции.

Данные можно взять из публикаций СМИ, Росстата и других источников, где приведены исследования рынка и ситуации в экономике и политике.

Расскажите инвесторам, какой товар популярен в вашей нише, а какой не пользуется спросом. Оцените перспективы вашей идеи для города и его жителей. Изучите конкурентов и покажите их преимущества и недостатки — с кем вы будете соперничать на равных, а до кого еще нужно «дорасти».

Функции

Благодаря этому разделу мы сужаем наши исследования до внутренних процессов и больше погружаемся в проект.

В «Функциях» указываем такую информацию:

- Направление вашей деятельности и производимые продукты.
- Юридические данные об организации.
- Финансовые показатели — например, уставный капитал.
- Местоположение главного офиса и адреса магазинов или салонов.
- Дополнительная информация — например, время работы и количество сотрудников.

Продажи и услуги

В следующем разделе указывается информация о вашей продукции:

Название товара или услуги.

Инструкция по использованию продукта и краткое описание сегментов ЦА, на которые ориентирован товар.

Характеристики — основные и дополнительные.

Преимущества продукта и его конкурентные качества.

Авторские права и патенты на каждый продукт.

Лицензия — если нужно ее получить, напишите об этом.

Сертификаты качества.

Влияние на экологию — здоровье человека и безопасность окружающей среды.

Данные о поставках и упаковке товара.

Гарантийный срок и варианты сервисного обслуживания.

Эксплуатационные характеристики товара.

Варианты утилизации продукта.

Маркетинг

После анализа отрасли и изучения продукции переходим к разработке маркетинговой стратегии продвижения.

В анализ входят следующие параметры:

Изучение рынка и целевой аудитории.

Конкурентные качества товара или услуги.

Варианты реализации продукции.

Путь клиента или этапы от производства товара до его покупки потребителем.

Здесь вы можете отразить оба исследования, чтобы выявить возможные проблемы и риски — а в дальнейших разделах указать решения.

Ценообразование — этот пункт может быть учтен в разделе «Анализ отрасли».

Методы продвижения продукции и варианты повышения спроса на товар.

Этому разделу и последующим нужно уделить особое внимание, так как это важные составляющие, которые помогут принять решение — стоит ли реализовывать проект или лучше продумать вариант другого бизнеса.

После того, как выявите эту связь, вы сможете определиться с маркетинговой стратегией:

Продвижение доступной продукции среднего качества.

Уникальный товар, не имеющий аналогов.

Узкоспециализированная продукция, которая требует тщательного разбора гипотез и прогнозов по продвижению.

Производство

Один из главных разделов, в котором описываются все этапы производства продукции. В бизнес-планах, которые создаются для внутреннего рассмотрения, этот раздел добавляют вторым в документе.

Здесь вы должны разобрать такие параметры, как:

— Активы предприятия — помещение, оборудование, персонал.

— Технологии, которые вы будете использовать в производстве продукции.

— Аренда или покупка дополнительных помещений.

— Наем персонала.

— Безопасность продукции для человека и окружающей среды.

— Производственные мощности и необходимые ресурсы.

— Данные о субподрядчиках и поставщиках — условия сотрудничества и контакты.

— Смета текущих трат.

— Расчет себестоимости продукции.

Все данные должны быть точно указаны и расписаны. Если в раздел не помещается таблица или смета — прикрепите их в раздел «Приложения» с указанием названия и номера страницы.

Организация

В разделе «Организация» указывают нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятия. Структура плана будет зависеть от формы управления: кооператив, акционерное общество, холдинг, государственное учреждение и так далее.

Здесь также можно добавить график реализации проекта и сроки выполнения задач.

Финансы

Раздел, где вы указываете все экономические показатели и делаете расчеты. Данные можно привести в итоговой таблице и прикрепить ее в раздел «Приложения».

Что содержат финансовый план:

- План доходов и расходов на несколько лет.
- Сроки реализации проекта.
- План перемещения денежных средств и активов.
- Инвестиционные вложения.
- Планируемая прибыль в первый год.
- Анализ безубыточности.
- Уровень рентабельности.
- Сроки окупаемости.
- В конце раздела вам необходимо провести анализ эффективности идеи:
- Отчетность о прибыли и расходах.
- Структура налогового вычета.
- Описание динамики поведения финансовых показателей.
- Расходы, которые потребуются после использования инвестиционных средств.

Оценка рисков

В любом бизнесе будут риски. И важно их заранее понять и найти способы, как их можно минимизировать, а в идеале — избежать.

Этот раздел поможет вам быстро реагировать на изменения рынка и быть гибкими в ведении бизнеса. Поэтому рекомендуем его обязательно заполнить и провести тщательный анализ.

После изучения рисков вы можете выбрать наиболее эффективные решения, например:

- Дотация от государства.
- Страховка.
- Залог.
- Банковские гарантии.
- Передача прав собственности.
- Гарантии готового товара.
- Приложения

В последнем разделе вы прикладываете большие файлы — отчеты, графики, примеры продукции, презентацию, фильм о компании и тому подобное.

Можно выделить три ключевые ошибки:

Технические — неправильная обработка данных и ошибки в вычислениях.

Концептуальные — отсутствие опыта в бизнес-сфере, незнание тонкостей технологии производства.

Методические — искажение представлений о бизнесе или простая невнимательность при планировании.

Популярные ошибки:

Не были учтены все расходы.

В бизнес-плане для инвестора много воды.

Неверные расчеты.

Пустые обещания, которые не подтверждены данными.

Не проанализировали возможные риски.

Пробелы в знаниях законодательной базы, а значит — нет гарантий того, что бизнес будет запущен.

Недостаточный анализ отрасли.

Низкая сумма инвестиций, которая нужна для реализации проекта.

Неверные сроки в этапах бизнес-плана.

Схема по возврату средств отсутствует или вводит в заблуждение.

Нет информации о конкурентах.

Орфографические, пунктуационные и стилистические ошибки в тексте.

Экспертиза бизнес плана инвестиционного проекта — это глубокий анализ документа, с перерасчетами, учетом ситуации на рынке, проверкой фактов. Специалисты оценивают проект со стороны инвестора — только так можно определить, насколько он его заинтересует.

Экспертиза бизнес-плана проводится для определения ключевых направлений проекта:

- вероятность его реализации на практике
- качество стратегии

Анализ бизнес-проекта нужен не только для оценки потенциальных инвестиций. К нему также обращаются для таких целей:

- Уточнение суммы кредита, которую нередко завышают для личных целей.
- Проверка эффективности новой стратегии перед ее внедрением на производство.
- Анализ менеджмента.