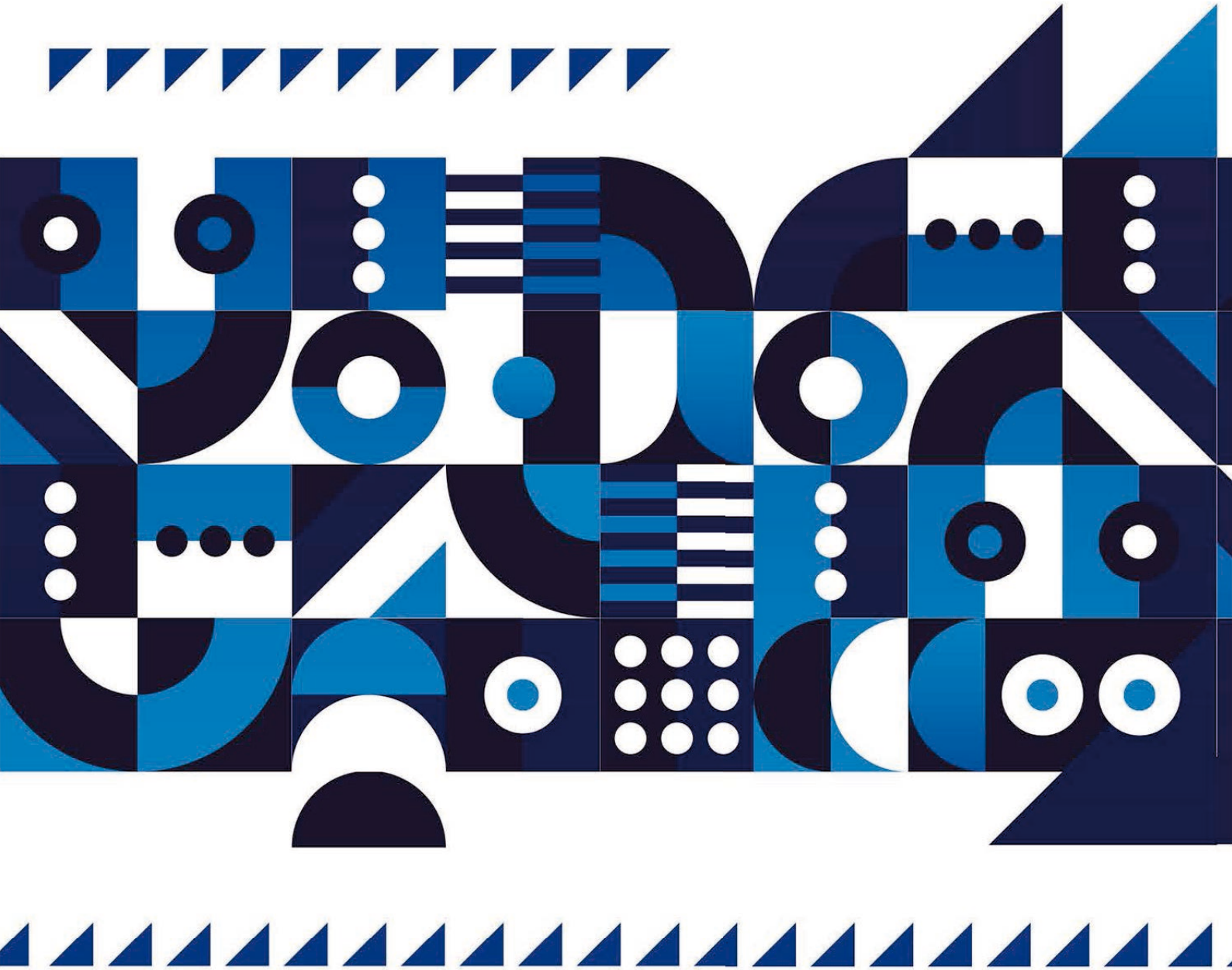
https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

О. В. Солдаткина

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

Учебное пособие



DirectMEDIA

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

О. В. Солдаткина

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

Учебное пособие

Для студентов среднего профессионального
и высшего образования, обучающихся по образовательным программам
среднего профессионального и высшего образования по направлению подготовки
38.00.00 «Экономика и управление» и 38.03.02 «Менеджмент организации»

DirectMEDIA
Москва
Берлин
2021

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

УДК 334.120.64:338.24(075)
ББК 65.290.31-21я7
С 60

Рецензент:
Е. И. Куценко, доцент, кандидат экономических наук

Солдаткина, О. В.
С60 Экономика и управление малым бизнесом : учебное пособие / О. В. Солдаткина. — Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 327 с.

ISBN 978-5-4499-1907-6

Учебное пособие содержит материал по курсу «Экономика и управление малым бизнесом» для обучающихся по образовательной программе среднего профессионального и высшего образования по направлению подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и 38.03.02 «Менеджмент организации».

В пособии рассмотрены теоретические и практические основы экономики и управления малым бизнесом, представлены тестовые задания для самопроверки, вопросы для самоконтроля, тестовые задания для самопроверки и кроссворды. Выполнение заданий позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, превращая их в профессиональные компетенции.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам среднего профессионального и высшего образования.

Материалы пособия могут быть полезны для преподавателей, студентов, менеджеров предприятий, специалистов, бизнесменов, для всех кто работает или планирует работать в малом бизнесе.

УДК 334.120.64:338.24(075)
ББК 65.290.31-21я7

ISBN 978-5-4499-1907-6

© Солдаткина, О. В., текст, 2021
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2021

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Содержание

Введение 7
1. Сущность и роль бизнеса в экономике 9
1.1. Сущность бизнеса и необходимость его возникновения 9
1.2. Формы, виды и функции предпринимательства 13
1.3. Характеристика субъектов предпринимательства 18
1.4. Опыт развития малого бизнеса за рубежом 27
Вопросы для самоконтроля по 1 теме. 30
Тест для самопроверки по 1 теме 31
2. Понятие и сущность малого бизнеса в России 33
2.1. Роль и значение малого бизнеса для экономики страны 33
2.2. Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям 35
2.3. Преимущества и недостатки малого предпринимательства 38
2.4. Наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий, работающих в малом бизнесе 41
2.5. Учет рисков в бизнесе 43
Вопросы для самоконтроля по 2 теме. 47
Тест для самопроверки по 2 теме 48
3. История развития и современное состояние малого бизнеса в России 50
3.1. Основные этапы развития малого предпринимательства в России 50
3.2. Российская практика существования малого бизнеса 56
3.3. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства 57
3.4. Методы решения проблем развития малого бизнеса в РФ 61
Вопросы для самоконтроля по 3 теме. 64
Тест для самопроверки по 3 теме 65
4. Механизмы создания малых предприятий 68
4.1. Общие предпосылки создания малого предприятия 68
4.2 Формирование уставного фонда предприятия 70
4.3. Порядок регистрации индивидуального предпринимателя 71
4.4. Порядок регистрации общества с ограниченной ответственностью 73
4.5. Порядок регистрации непубличного акционерного общества 75
Вопросы для самоконтроля по 4 теме. 78
Тест для самопроверки по 4 теме 79
5. Особенности управления предприятием малого бизнеса 81
5.1. Сущность и принципы управления предприятием малого бизнеса 81
5.2. Стиль управления предприятием малого бизнеса 84
5.3. Методы управления предприятием малого бизнеса 87
5.4. Функции менеджмента на малом предприятии 90

5.5. Базовые операции менеджера в малом бизнесе 93
5.6. Формирование имиджа руководителя на малом предприятии 95
Вопросы для самоконтроля по 5 теме. 100
Тест для самопроверки по 5 теме. 101
6. Управление персоналом малого предприятия 103
6.1. Сущность управления персоналом и основные теории 103
6.2. Функции управления персоналом малого предприятия 107
6.3. Методы управления персоналом малого предприятия 113
6.4. Особенности управления персоналом малого предприятия..... 116
6.5. Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд 121
6.6. Управление конфликтами на предприятии 125
Вопросы для самоконтроля по 6 теме. 129
Тест для самопроверки по 6 теме. 129
7. Внутренняя и внешняя среда предприятий малого бизнеса в России..... 132
7.1. Внутренняя среда малых предприятий 132
7.2. Внешняя среда малых предприятий..... 134
7.3. Мероприятия по оценке внешней и внутренней среды предприятия 137
Вопросы для самоконтроля по 7 теме. 146
Тест для самопроверки по 7 теме. 146
8. Организация производства товаров в условиях малого предприятия..... 149
8.1. Понятие производства и структура производственного предприятия 149
8.2. Типы производства и их характеристики 155
8.3. Понятие инфраструктуры предприятия..... 157
8.4. Планирование и выбор производственного оборудования 160
Вопросы для самоконтроля по 8 теме. 164
Тест для самопроверки по 8 теме. 165
9. Значение сырьевых ресурсов в деятельности предприятия..... 167
9.1. Виды сырья, используемые предприятием..... 167
9.2. Влияние сырья на качество продукции..... 168
9.3. Рациональное и комплексное использование сырья 169
9.4. Анализ использования материальных ресурсов 171
Вопросы для самоконтроля по 9 теме. 172
Тест для самопроверки по 9 теме. 173
10. Понятие технологического процесса производства продукции..... 175
10.1. Общие сведения о производственном процессе 175
10.2. Производственный процесс и производственный цикл..... 178
10.3. Принципы и методы организации производства 183
10.4. Обоснование технологических процессов производства продукции..... 189

10.5. Специализация и кооперирование как формы организации производственного процесса ... 195
Вопросы для самоконтроля по 10 теме. ... 198
Тест для самопроверки по 10 теме. ... 198
11. Организация оказания услуг в условиях малого предприятия ... 201
11.1. Сущность услуги, характеристика сферы услуг ... 201
11.2. Сфера производства услуг. Состав отраслей, относящихся к сфере нематериального производства (сфере услуг) ... 205
11.3. Организация и управление процессом оказания услуг ... 210
11.4. Понятие и структура производственного процесса в сфере услуг ... 214
Вопросы для самоконтроля по 11 теме. ... 217
Тест для самопроверки по 11 теме. ... 218
12. Организация обслуживания клиентов в условиях малого предприятия ... 221
12.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса ... 221
12.2. Основы организации обслуживания потребителей ... 224
12.3. Значение организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги ... 226
12.4. Характеристика форм обслуживания потребителей ... 229
12.5. Факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания ... 232
Вопросы для самоконтроля по 12 теме. ... 232
Тест для самопроверки по 12 теме. ... 233
13. Финансовое обеспечение и инвестиционная деятельность малого предприятия ... 236
13.1. Финансирование предпринимательской деятельности ... 236
13.2. Планирование финансовых ресурсов ... 237
13.3. Финансово-экономическая деятельность предприятия малого бизнеса ... 239
13.4. Лизинг, франчайзинг, фонды венчурного капитала — как источники дополнительного финансирования малого предпринимательства ... 242
13.5. Бизнес-план предпринимательской единицы ... 246
Вопросы для самоконтроля по 14 теме ... 252
Тест для самопроверки по 14 теме. ... 253
14. Культура, этика и ответственность в бизнесе ... 255
14.1. Культура ведения бизнеса ... 255
14.2. Предпринимательская этика ... 256
14.3. Ответственность предпринимателя ... 260
Вопросы для самоконтроля по 14 теме ... 263
Тест для самопроверки по 14 теме. ... 263

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Кроссворды 266
Тестовые вопросы по дисциплине
«Экономика и управление малым бизнесом» 271
Заключение 305
Список использованных источников 306
Приложение А 310
Приложение Б 311
Приложение В 313
Приложение Г 315
Приложение Д 316
Приложение Е 318
Приложение Ж 319
Приложение И 320
Приложение К 321
Приложение Л 323
Приложение М 325
Карта ответов на тестовые вопросы
по дисциплине «Экономика и управление малым бизнесом» 326

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Введение

Устойчивое развитие российской экономики, поддержание заданных темпов роста макроэкономических показателей в посткризисный период зависит от множества факторов. Одним из ключевых сегментов, обеспечивающего должную экономическую инициативу является малый бизнес, устойчивое развитие которого позволит достичь задач, связанных с модернизацией и развитием инноваций. В настоящее время развитию малого бизнеса уделяется значительное внимание на всех уровнях. Долгие годы предпринимательство в нашей стране не имело широкой поддержки, однако, в настоящее время признано, что единственный ресурс в деловой жизни, на который можно делать ставку, — это человеческая активность, подстегиваемая стремлением обеспечить себе нормальные условия жизни.

Предпринимательство, которое непосредственно является трудом созидательным, творческим и нелегким, сопряженным с достаточной долей риска, создает новые стимулы для высокопроизводительной деятельности, формирует у человека хозяйственную мотивацию. Открыть собственное дело и добиться его процветания не просто, и, тем не менее, только за последние годы в мире, в том числе и в России, возникли миллионы новых предприятий.

Самой историей доказано: предпринимательство было и будет основным компонентом экономической системы того общества, которое называет себя цивилизованным. Поэтому переход к рыночным отношениям ставит перед нашим обществом множество сложных задач, среди которых важное место занимает развитие предпринимательства.

В посткоммунистической России предпринимательство было развито слабо. Отсутствие собственного практического опыта предпринимательства заставляет заимствовать западный. Но попытки слепо копировать Запад во всем, что необходимо для развития рынка, не приведут к положительному результату. Необходимо приспособление, адаптация известных рыночных структур и институтов к своеобразным российским условиям. Скорее всего, следует ожидать, что период, на протяжении которого новое поколение российских предпринимателей методом проб и ошибок будет осваивать практическую философию бизнеса, окажется длительным. Пройдет немало времени, прежде чем можно будет говорить о сложившейся культуре предпринимательства, о предпринимательской этике, отвергающей любые пути нечестного извлечения прибыли.

Целями учебной дисциплины «Экономика и управление малым бизнесом» является приобретение обучающимися теоретических комплексных знаний, умений и формирование компетенций в области экономики и управления малым бизнесом и обучение их практическим методам выполнения разнообразных аналитических и экономических расчетов, необходимых в дальнейшей профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

− изучение в определенной последовательности основных понятий, системы знаний о малом бизнесе и его среде, становлении и функционировании малых предприятий различных организационно-правовых форм;

− формирование у обучающихся осознанного интереса к цивилизованному малому бизнесу, имеющему не только высокий производственно-хозяйственный риск, но и особую престижность в общественном сознании;

− оказание помощи студентам в получении навыков и установок на активный самостоятельный поиск эффективных решений в практической деятельности.

Целью настоящего пособия является предоставление обучающимся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования по направлению подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и 38.03.02 «Менеджмент организации» — будущим специалистам, необходимых, по мнению автора, знаний и навыков по экономике и управлению малым бизнесом.

В пособии в доступном и структурированном порядке содержатся основные теоретические аспекты экономики и управления предприятиями малого бизнеса. Подробно рассматриваются следующие темы: сущность, роль и история развития малого бизнеса; механизмы создания малых предприятий; особенности управления предприятием малого бизнеса; управление персоналом малого предприятия; внутренняя и внешняя среда предприятий малого бизнеса, организация производства товаров в условиях малого бизнеса; значение сырьевых ресурсов в деятельности предприятия; понятие технологического процесса производства продукции; организация оказания услуг в условиях малого предприятия; организация обслуживания клиентов в условиях малого предприятия; финансовое обеспечение и инвестиционная деятельность малого предприятия; культура, этика и ответственность в бизнесе.

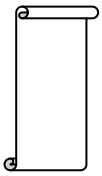
Учебное пособие включает в себя введение, четырнадцать разделов, список использованных источников, приложение. Темы учебного пособия сопровождаются вопросами для самоконтроля, тестовыми заданиями для самопроверки. В конце пособия содержатся кроссворды и тестовые вопросы по дисциплине «Экономика и управление малым бизнесом».

В тестовых заданиях обучающимся предлагается ответить на конкретно поставленный вопрос, сделав выбор из предлагаемых вариантов ответов. При чтении вопросов необходимо осмысливать каждое слово и лишь после этого приступать к выбору правильного ответа.

Материалы данного учебного пособия будут полезны при изучении таких дисциплин как: «Основы предпринимательства», «Менеджмент», «Экономика малого бизнеса», «Основы предпринимательской деятельности», «Экономика организации», «Экономика предприятия», «Отраслевые технологии малого бизнеса», «Предпринимательство и бизнес культура», «Экономико-организационные основы бизнеса».

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1. Сущность и роль бизнеса в экономике



1.1. Сущность бизнеса и необходимость его возникновения
1.2. Формы, виды и функции предпринимательства
1.3. Характеристика субъектов предпринимательства
1.4. Опыт развития малого бизнеса за рубежом

1.1. Сущность бизнеса и необходимость его возникновения

Сердцевину любой экономики составляет бизнес. Термин «бизнес» имеет английское происхождение и в языке оригинала символизирует дело, деятельность, занятие. Однако, дать однозначное определение термину «бизнес» нельзя. В большинстве учебниках, написанных в разное время для различных стран, ему даются неодинаковые определения с разными существенными признаками. Английский профессор Алан Хоскинг определяет бизнес как «деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций» [5].

Термины «бизнес» и «предпринимательство» прочно вошли в наш словарный обиход, но на сегодняшний день в определениях российских ученых и практиков также немало различий. Так, Юрий Осипов пишет, что «бизнес — это делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности — изготовлением продукта или оказания услуги» [33].

В учебнике А. В. Бусыгина дано сразу несколько определений бизнеса и предпринимательства и как «искусства ведения деловой активности», и «как мыслительного процесса», и как «особого настроя души, формы деловой романтики и средства реализации человеком присущих ему потенций» и как «умение организовать собственный бизнес и достаточно осуществлять функции связанные с ведением собственного дела» [11].

«Бизнес» является синонимом «предпринимательства».

Предпринимательство (англ. *entreprise*) — инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица. Предприниматель (англ. *entrepreneur*) может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом, включая коммерческое посредничество, торгово-закупочную, консультационную и иную деятельность, а также операции с ценными бумагами.

Достаточно простое и весьма емкое определение предпринимательства дает В. И. Даль. Он пишет, что «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» — «предпринявший» что-либо [34].

Кто стал основоположником теории предпринимательства?

Основоположником теории предпринимательства является английский банкир и экономист Ричард Кантильон (1680–1734). В своей книге «Эссе о природе

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

торговли вообще» он рассматривает предпринимательство как экономическую деятельность, в процессе которой спрос и товарное предложение в условиях постоянного риска приводятся в соответствие. По мнению Р. Кантильона, риск возникает в связи с тем, что товары покупаются по одной цене, а продаются по другой. Именно он назвал этих субъектов рынка предпринимателями. В переводе с французского «предприниматель» — это «посредник» [24].

Представляет интерес характеристика предпринимательства, приведенная в книге «Рыночное предпринимательство». Предприниматель в своей деятельности призван обеспечить необходимую комбинацию или необходимое сочетание личной выгоды с общественной пользой в целях получения прибыли.

Предпринимательство ... является деятельностью, которая связана с вложением средств в целях получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой. Такая формулировка предпринимательства является одной из удачных. В ней подчеркнуто, что предпринимательство — это непосредственно деятельность, а не только способность заниматься определенной деятельностью. Эта формулировка отличается и от той, что дана в Законе Российской Федерации от 25 декабря 1990 г. «О предприятиях и предпринимательской деятельности»: «Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли». В этом определении отсутствует важный элемент определения предпринимательства — указание о необходимости сочетания личной выгоды с общественной пользой [23].

Необходимость возникновения предпринимательства обусловлена экономическим развитием общества. Интересно проследить эволюцию термина «предприниматель» (в Средние века — антрепренер) и «предпринимательство», которая отражена в таблице 1.

Таблица 1 — Эволюция термина «предприниматель» и «предпринимательство»

Год	Автор	Термин	Определение
1	2	3	4
1725	Ричард Кантильон	Предприниматель	это человек, действующий в условиях риска.
1797	Бодо	Предприниматель	лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием.
1876	Френсис Уокер	Предприниматель	следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям.
1934	Йозеф Шумпетер	Предприниматель	это новатор, который разрабатывает новые технологии.
1961	Дэвид Маклелланд	Предприниматель	это энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска.
1964	Питер Друкер	Предприниматель	это человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
1975	Альберт Шапиро	Предприниматель	это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу.
1985	Роберт Хизрич	Предпринимательство	процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель — это человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.

В чем отличие бизнесмена от предпринимателя?

Главное отличие предпринимателя от бизнесмена состоит в том, что он способен изобрести новый вид деятельности и организовать его в принципиально новую предпринимательскую схему (способ делать бизнес). Именно способность к конструированию бизнеса отличает предпринимателя от бизнесмена, пользующегося для извлечения прибыли шаблонами, когда-то изобретенными другими. Но между новаторством и предпринимательством нельзя ставить знак равенства. На практике роль предпринимателя отличается от роли изобретателя и новатора. Предпринимателю не обязательно самому быть изобретателем, он может лишь внедрять изобретение в производство, но только внедряя новацию в свой бизнес он становится подлинным предпринимателем.

Субъектами бизнеса могут быть как отдельные частные лица, так и объединения партнеров. Частные лица как субъекты предпринимательства выступают в этом качестве, как правило, путем организации единоличного или семейного предприятия. Такие предприниматели могут ограничиваться затратами собственного труда или использовать наемный труд.

Субъекты бизнеса представлены на рисунке 1.

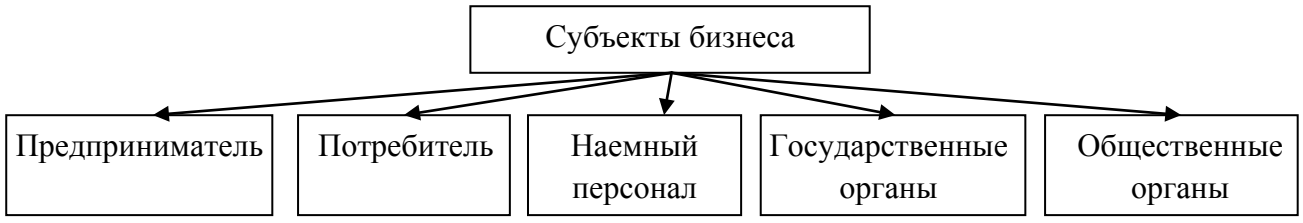


Рисунок 1 — Субъекты бизнеса

Из рисунка 1 видно, что к субъектам бизнеса относят: предпринимателей; потребителей; наемный персонал; государственные и общественные органы.

Объединения партнеров как субъекты предпринимательства могут выступать в форме различных хозяйственных ассоциаций: арендных коллективов, открытых и закрытых акционерных обществ, различных товариществ и др.

К важнейшим чертам предпринимательства следует отнести:

– самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов. Любой предприниматель свободен в принятии решения по тому или иному вопросу, естественно, в рамках правовых норм;

– экономическую заинтересованность. Главная цель предпринимательства — получение максимально возможной прибыли. Вместе с тем, преследуя свои сугубо личные интересы получения высокого дохода, предприниматель способствует и достижению общественного интереса;

– хозяйственный риск и ответственность. При любых самых выверенных расчетах неопределенность, риск остаются;

– новаторство (поиск новых решений) [24].

Перечисленные важнейшие признаки предпринимательства взаимосвязаны и действуют одновременно.

Предпринимательство всегда связано с нововведениями. На эту сторону экономической деятельности обратили внимание И. Шумпетер и А. Маршалл. Если И. Шумпетер показал тождественность предпринимательства и нововведений, то А. Маршалл утверждал, что действительная роль предпринимателей (или изобретателей) в жизни общества состоит в том, что своим новшеством они не только создают новый порядок, но, что очень важно, ускоряют процессы, уже конструктивно созревающие в обществе. Представляется более правильной оценка предпринимателя, данная И. Шумпетером, как фигуры, решительно ломающей прежние формы производства и организации жизни общества, являющейся революционером в экономике, зачинателем социальной и политической революции. По представлению И. Шумпетера, предприниматель постоянно осуществляет «созидательное разрушение», являясь главной фигурой в экономическом развитии общества. Предпринимательство и новаторство в современном обществе представляют взаимосвязанное целое.

Предприимчивый — это человек, находчивый изобретательный, умеющий что-либо делать вовремя, предпринимать что-либо.

Бизнесмен — это человек, который ставит перед собой определенную цель и достигает ее; это человек, который принимает оптимальное решение.

Бизнес — это деловые отношения; это деятельность, приносящая пользу, выгоду; бизнес — это сделка; это система управления делами; это совокупность деловых отношений предприимчивых людей в целях удовлетворения спроса потребителей и получение прибыли; это коммерческая практика или политика одного предпринимателя или целой фирмы.

Российский законодатель дал определение понятия бизнеса и предпринимательства в Гражданском кодексе Российской Федерации (статья 2): «…самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» [1].

Одной из основных черт бизнеса является системность. Она выражается целенаправленностью действий (конкуренцией), интеграционными качествами (договорные отношения).

Какие факторы влияют на успех в бизнесе?

На успешность ведения бизнеса влияют многие факторы:

– приватизация — продажа государственной собственности в частные руки;

– национализация — приобретение государством собственности;

– реквизиция — незаконное приобретение собственности;

– глобализация — объединение субъектов бизнеса в регионе, стране, континенте, межконтинентальное объединение существенно влияют на результаты действий. Глобализация преследует объединение достоинств каждого звена и избежание негативных явлений.

На бизнес влияет процесс модернизации, который представляет собой непрерывное его совершенствование, с точки зрения отдельных требований, таких как: энергозатратность; долговечность; надежность; затраты живого труда; качеством изготовленной продукции.

Предпринимательство — это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности, осуществляемой физическими или юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Составляющие этого понятия следующие:

– предпринимательство как особый вид деятельности — предполагает наличие у субъектов этой деятельности определенного образа мышления, особого стиля и типа хозяйственного поведения;

– предпринимательство как самостоятельная деятельность — предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях;

– предпринимательство как хозяйственная деятельность — предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности предприятия или индивидуального предпринимателя [29].

Предпринимательская деятельность, осуществляемая физическими лицами, относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность, осуществляемая юридическими лицами, относится к коллективному предпринимательству.

Индивидуальное предпринимательство предполагает наличие у физического лица предпосылок для организации хозяйственной деятельности, которой он может управлять самостоятельно, либо нанять управляющего.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в ходе предпринимательской деятельности создаются новые блага и услуги, рынки, технологии, изменяются формы организации и самого бизнеса и условия воспроизводства всех остальных участников экономической деятельности. Под воздействием бизнеса меняется вся экономическая, социальная и даже правовая структура общества.

1.2. Формы, виды и функции предпринимательства

Говоря о предпринимательстве, следует выделить две его формы — государственное и частное предпринимательство. Основное отличие государственного предпринимательства от частного заключается в том, что помимо коммерческих государство ставит и определенные социально-экономические цели. Кроме того, государственные предприятия отличаются более крупными

размерами, авторитетом, их затраты ниже в связи с тем, что более значительные и стабильные объемы закупок сырья, материалов предполагают льготные параметры оплаты и скидки; доступность кредитов на особо выгодных условиях; широкие возможности получения нового оборудования; экономия на масштабах производства; устойчивая сеть деловых связей.

Формы предпринимательства наглядно показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 — Формы предпринимательства

Представленные на рисунке 2 формы предпринимательства во многом совпадают: и в том и в другом случае предполагается инициативность, ответственность, инновационный подход, стремление к максимизации прибыли, схожа и их типология [5].

Формы государственного регулирования предпринимательской деятельности сводятся к следующему:

а) государственная регистрация субъектов предпринимательской деятельности;

б) лицензирование отдельных видов деятельности;

в) антимонопольное регулирование;

г) налоговое регулирование (Налоговый кодекс РФ);

д) техническое регулирование;

е) регулирование цен на продукцию предприятий, доминирующих на рынке определенного товара.

Бизнес — это не только появление новых технологий, товаров и рынков. Успешность бизнеса определяется и способностью к разработке и накоплению опыта социального взаимодействия — институтов — правил и процедур ведения дела. Для анализа этих явлений можно воспользоваться терминами «процедурный» и «интуитивный» бизнес.

Процедурный или рациональный бизнес — это бизнес, в основе которого лежат формальные правила и процедуры, применимые в стандартных ситуациях.

Большинство крупных фирм в современных развитых рыночных экономиках можно отнести к этому типу бизнеса. Поэтому, когда экономисты анализируют поведение современной крупной фирмы, используют термин «рациональное поведение». Оно складывается из большого количества формальных структур и процедур ведения бизнеса, которые в новом институциональном направлении экономической теории получили название рутин. Рутины позволяют снизить риск и неопределенность ведения бизнеса в динамично изменяющихся условиях, снижают трансакционные издержки, позволяют фирмам активно усваивать и рационально перерабатывать огромный поток внешней и внутренней информации. Эти рутины получают организационное завершение в форме структурных подразделений фирмы с жестко заданными иерархическими обязанностями и функциональными обязанностями.

Рациональный бизнес является ведущим в развитых странах. Там предприниматели постоянно тщательно анализируют и отбирают наиболее эффективные методы и приемы, которые затем через систему бизнес — образования транслируются на всю экономическую систему.

Рациональность крупных западных фирм сложилась не сразу и прошла несколько этапов. Процесс формирования рутин был активно начат на рубеже XIX–XX веков. До этого времени ведение бизнеса основывалось на личных качествах и опыте бизнесмена. Рутины в таком бизнесе играли подчиненную роль. Бизнес был ориентирован на преимущественно экстенсивное развитие — захват новых рынков, начало производства новых продуктов. Такой вид бизнеса в экономической литературе получил название интуитивного бизнеса. Интуитивный бизнес характерен для периода становления рыночной экономики, когда не сложились единые правила игры, рыночная среда неустойчива и нельзя найти ни стандартных ситуаций, ни стандартных моделей поведения бизнеса. Он успешно существовал до тех пор, пока рыночная экономика находилась в стадии становления и большие различия в условиях ведения бизнеса и ценах на ресурсы позволяли без проблем получать значительную экономическую прибыль. Его функционирование обычно описывают с помощью моделей ограниченной рациональности или даже иррационального поведения [4].

Интуитивное предпринимательство часто встречается и в развитых рыночных странах в фирмах, которые проходят этап становления или находятся в кризисном состоянии. В основе интуитивного предпринимательства лежит личный опыт и интуиция бизнесмена. Эти два вида бизнеса связаны между собой. Интуитивные находки предпринимателей по мере становления бизнеса постепенно формализуются и превращаются в формальные правила и процедуры (должностные инструкции, этику предпринимателей, нормы права). Бурное развитие бизнеса регулярно заставляет предпринимателей искать новые формы организации дела и правило ведения бизнеса, в основе которых также лежит интуитивный бизнес.

Современный российский бизнес находится в стадии становления рационального процедурного предпринимательства. Элементы процедурного бизнеса в России только складываются [23].

В таблице 2 представлены основные признаки интуитивного и рационального бизнеса.

Таблица 2 — Основные признаки интуитивного и рационального бизнеса

Признаки интуитивного бизнеса	Признаки рационального бизнеса
Преимущественно экстенсивный характер развития.	Преимущественно интенсивный характер развития.
В основе принятия решений активный поиск и создание новых правил и процедур ведения бизнеса.	В основе принятия решений лежат стандартные и в основном формальные правила и процедуры.
Неустойчивая внутренняя и внешняя среда предпринимательства.	Устойчивая внешняя и внутренняя среда предпринимательства.
Ассиметричные и неустойчивые взимоотношения между партнерами по бизнесу внутри и вне бизнеса, основанные на личных связях.	Симметричные и устойчивые взаимоотношения между партнерами внутри и вне бизнеса, основанные на возмездной основе.

В тех случаях, когда фирма занимается производством товаров и одновременно оказывает услуги — предприятие называется многопрофильным.

Бизнес — это система, он делится на два вида: предпринимательский и потребительский. Предпринимательский — основан на частной собственности, направлен на производство товаров, коммерцию и посредничество. Потребительский — базируется на приобретении покупки. Успех предпринимательского бизнеса целиком и полностью зависит от потребительского.

Выделяют следующие элементы предпринимательской деятельности: — потребительская среда; правовая среда; политическая среда; технологическая среда; географическая среда; культурная среда; состояние и развитие производственных сфер; состояние внешнеэкономических связей; предпринимательская инфраструктура.

Предпринимательская деятельность подразумевает выполнение функций, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 — Функции предпринимательской деятельности

Учитывая, что предпринимательская деятельность связана с осуществлением определенных функций, такую деятельность можно охарактеризовать как процесс планирования, организации и осуществления непрерывного, постоянно обновляемого воспроизводства товаров и услуг в целях удовлетворения экономических, социальных и экологических потребностей общества (его членов) и получения прибыли.

Взаимодействие предпринимателя с внешними организациями, партнерами, конкурентами, отдельными группами потребителей, поставщиками, местными и центральными органами власти, налоговыми органами, таможней и другими участниками предпринимательской деятельности требует соблюдения установленных форм, норм и правил сотрудничества.

Главной составляющей сотрудничества в сфере предпринимательства является сделка, т. е. экономико-правовая форма достижения предпринимательской цели. Сделка рассматривается как действие, направленное на установление, изменение или прекращение правоотношений юридических или физических лиц в области предпринимательской (хозяйственной, коммерческой и т. д.) деятельности. Сделка — это любая договоренность между предпринимателями, в основе которой имеется коммерческий интерес. Результат сделки как процесса обмена — удовлетворение всех участников сделки, достижение поставленных ими коммерческих целей или получение в результате обмена ценностями пользы, выгоды. Сделка считается заключенной сразу же после подписания договора, содержание и форма которой зависит от направления и формы сотрудничества партнеров.

Основными направлениями сотрудничества могут быть сфера производства, сфера товарообмена, сфера торговли, сфера финансовых отношений. В сфере производственных отношений используются такие формы сотрудничества, как организация совместных предприятий, организация смешанных предприятий, производственная кооперация, лизинг, проектное финансирование, лицензирование, управление по контракту, подрядное производство и др. Основными формами сотрудничества в сфере товарообмена (встречная торговля) являются: бартер, бартерные операции, встречные поставки, коммерческая триангуляция (бартерные операции, в которых участвуют три стороны и более).

В сфере торговли применяются следующие формы взаимоотношений: обычная сделка; форвардная сделка; сделка о передаче информации; сделка об установлении прямых производственных связей; сделка об экспорте товара; сделка об импорте товара.

Взаимодействие предпринимателей в сфере финансовых отношений в основном сводится к факторингу и коммерческому трансферту в зависимости от сферы, в рамках которой осуществляются отношения предпринимателей (национальная, межнациональная или международная).

Осуществлять предпринимательскую деятельность могут:

а) граждане России, не ограниченные по закону в своей деятельности;

б) граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законами РФ;

в) объединения граждан — коллективные предприниматели (партнеры).

Российское законодательство запрещает занятие предпринимательской деятельностью военнослужащим, должностным лицам органов прокуратуры, суда и других правоохранительных органов, лицам, призванным в системе органов государственной власти осуществлять контроль над деятельностью организаций, а также лицам, которым запрещено заниматься этой деятельностью по приговору суда. Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и лицом, управляющим его имуществом на праве хозяйственного ведения.

Объектами предпринимательства являются инновационная (исследования, разработки, технические услуги), производственная (по выпуску продукции и оказанию услуг), торгово-посредническая деятельность. Главным критерием здесь служит не отраслевая принадлежность, а содержание деятельности. В странах с развитой рыночной экономикой соотношение этих групп бизнесменов составляет примерно 20:40:40, причем основная их часть (свыше 70 %) связана с оказанием технических, информационных и других услуг. В России начала 90-х гг. при неразвитом рынке и высокой инфляции 70 % предпринимателей были заняты перепродажей товаров и финансово-посредническими операциями [10].

В конкурентной экономике учитываются не только внешние затраты (оплата счетов поставщиков и зарплата по тарифным соглашениям), но и внутренние (потенциальный доход от альтернативного использования капитала — сдачи в аренду, ссуды и т. д.). Затраты при этом рассматриваются как плата, достаточная, чтобы сохранить за предпринимателем финансовые, материальные и трудовые ресурсы. Они включают и нормальный предпринимательский доход. Поэтому даже минимальная прибыль сверх этих совокупных затрат обеспечивает стабильное положение организации на рынке. Не останавливает производство и временная нерентабельность, если размеры убытка меньше постоянных затрат, на которые приходится идти независимо от объема работ (% по прежним ссудам, содержание зданий, управленческого аппарата и т. д.).

Доход вместе с субвенциями (целевым финансированием определенного мероприятия) из бюджета и благотворительных фондов обеспечивают самоокупаемость, включение в затраты среднего предпринимательского дохода — высокую оплату менеджеров, а достижение социального эффекта — престиж в обществе и снижение коммерческого риска. Общественные и религиозные организации создают предприятия, которые не распределяют свой доход среди учредителей в виде дивидендов и т. д., а используют его для социальных и благотворительных целей. В результате они освобождаются от многих налогов. Имеет место и бесприбыльное предпринимательство, особенно в сфере экологии, культуры, здравоохранения, социального обеспечения, образования.

Таким образом, современное предпринимательство нельзя сводить к усилиям изолированных частных собственников любыми средствами приумножить свой капитал. Сегодня речь идет о высококвалифицированном и весьма интенсивном труде распорядителей интеллектуальной и материальной собственности по организации цикла.

1.3. Характеристика субъектов предпринимательства

Субъектами предпринимательства могут быть как отдельные частные лица, так и объединения партнеров. Частные лица как субъекты предпринимательства выступают в этом качестве, как правило, путем организации единоличного или семейного предприятия. Такие предприниматели могут ограничиваться затратами собственного труда или использовать наемный труд.

Объединения партнеров как субъектов предпринимательства могут выступать в форме различных хозяйственных ассоциаций: арендных коллективов, акционерных обществ открытого и закрытого типов, различных товариществ и др.

Классификация видов предпринимательства представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 — Классификация видов предпринимательства

Все многообразие предпринимательской деятельности может быть классифицировано по различным признакам: виду деятельности; формам собственности; количеству собственников; организационно-правовым и организационно-экономическим формам; степени использования наемного труда и др. Рассмотрим некоторые из них:

– по виду или назначению предпринимательскую деятельность можно подразделить на производственную, коммерческую, финансовую, консультативную и др. Все эти виды могут функционировать раздельно или вместе;

– по формам собственности имущество предприятия может быть частным, государственным, муниципальным, а также находиться в собственности общественных объединений (организаций). При этом государство не может устанавливать в какой бы то ни было форме ограничения или преимущества в осуществлении прав собственности в зависимости от нахождения имущества в частной, государственной, муниципальной собственности или собственности общественных объединений (организаций);

– в зависимости от целей деятельности выделяют коммерческие и некоммерческие предприятия. Коммерческие предприятия осуществляют предпринимательскую деятельность, и их основная цель — это получение прибыли;

– по отраслевой принадлежности выделяют промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, строительные и другие предприятия;

– по размерам предприятия группируются на крупные, средние и малые;

– по характеру деятельности (стадиям жизненного цикла продукта) выделяют исследовательские, проектные, конструкторские, производственные, сбытовые и другие предприятия;

– по структуре деятельности предприятия разделяют на специализированные, производящие ограниченную номенклатуру товаров и диверсифицированные, производящие широкую номенклатуру товаров и работающие на разных рынках;

– по отношению к происхождению капитала различают национальные, иностранные и смешанные предприятия;

– по количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу. Коллективная собственность — это собственность, принадлежащая одновременно нескольким субъектам с определением долей каждого из них (долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность). Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в коллективной собственности, осуществляются по соглашению всех собственников [8].

К хозяйствующим субъектам относятся юридические лица, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Все юридические лица, в соответствии со статьей 50 Гражданского кодекса РФ, делятся на два вида: коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации — организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяющие полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации — организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

На рисунке 5 показаны организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности.

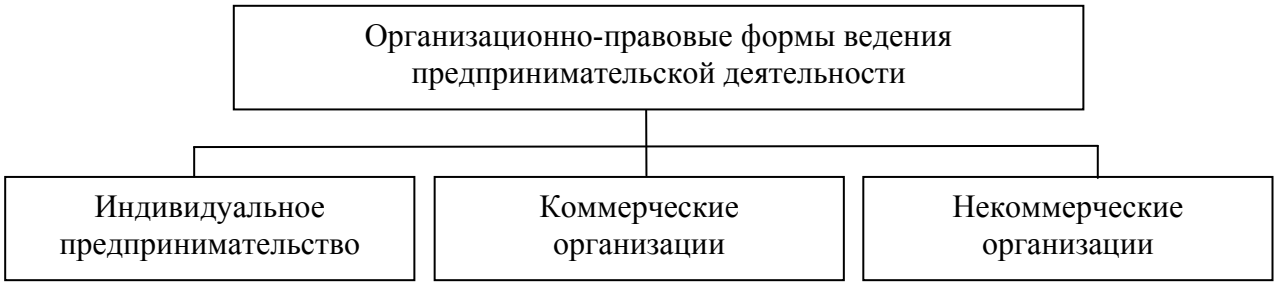


Рисунок 5 — Организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности

Рассмотрим подробнее организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности, показанные на рисунке 5.

Кто имеет право на занятие предпринимательской деятельностью в РФ?

Согласно ст. 34 Конституции РФ каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещённой законом экономической деятельности. В силу статьи 23 ГК РФ индивидуальный предприниматель — это физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, зарегистрированное в качестве предпринимателя в установленном законом порядке.

Кто может стать индивидуальным предпринимателем в России?

Для приобретения статуса индивидуального предпринимателя гражданин должен обладать следующими общими признаками субъекта гражданского права:

– правоспособностью (способностью иметь гражданские права и нести обязанности);

– дееспособностью (способностью своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права). Осуществлять предпринимательскую деятельность могут только дееспособные граждане, то есть те, которые в состоянии самостоятельно совершать юридические действия, заключать сделки и исполнять их, приобретать имущество и владеть, пользоваться и распоряжаться им. По общему правилу гражданская дееспособность возникает в полном объеме с наступления совершеннолетия (по достижении 18 летнего возраста);

– иметь место жительства (место, где гражданин проживает постоянно или преимущественно).

Преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства (ИП) представлены в таблице 3.

Таблица 3 — Преимущества и недостатки ИП

Преимущества	Недостатки
– более быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования; – большая независимость действий субъектов малого предпринимательства; – гибкость и оперативность в принятии и выполнении принимаемых решений; – относительно невысокие расходы, особенно затраты на управление; – большая возможность для индивидуума реализовать свои идеи, проявить свои способности; – более низкая потребность в капитале и способность быстро вводить изменения в продукцию и производство в ответ на требования местных рынков; – упрощенное ведение учета хозяйственной деятельности предприятия; – сосредоточение всего размера получаемой прибыли в одних руках; – простая ликвидация. Для того, чтобы закрыть ИП понадобится всего до 5 рабочих дней, в то время как для ООО процедура сложнее и дольше; – широкий выбор систем налогообложения.	– более высок уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке; – повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования; – трудности привлечении дополнительных финансовых средств и получении кредитов; – ограниченность привлекаемых к работе финансовых ресурсов, а следовательно, малых масштабов предпринимательства и отсюда невозможности заметного снижения издержек на единицу продукции и низкая конкурентоспособность; – отвечает по обязательствам всем своим имуществом, в том числе и не связанным с его предпринимательской деятельностью; – профессиональное решение многих вопросов затруднено и возникает необходимость обращения за консультациями, советами и проработками вопросов в соответствующие консалтинговые организации; – ведение отчетности по месту регистрации.

Как видно из всего вышеизложенного в таблице 3, аргументов «за» и «против» регистрации ИП примерно поровну. Тем не менее, можно однозначно сказать, что если планируется открыть небольшой бизнес для оказания мелких услуг

населению, лучше зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя. Ну а если имеются большие планы на расширение и рост своего дела, то стоит рассмотреть и другие организационно-правовые формы предприятий и организаций.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, согласно ст. 50 ГК РФ [1].

Формы предпринимательства в свою очередь можно подразделить на организационно-правовые и организационно-экономические. В числе организационно-правовых форм — товарищества, общества, кооперативы.

Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности установлены ГК РФ, а механизм создания и функционирования отдельных из них — федеральными законами.

На рисунке 6 представлены организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.



Рисунок 6 — Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относятся следующие виды коммерческих организаций: производственные ко-

оперативы, хозяйственные товарищества и общества, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

К хозяйствующим субъектам относятся юридические лица, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Все юридические лица делятся на два вида: коммерческие и некоммерческие организации. Коммерческие организации могут создаваться в различных организационно-правовых формах, а именно: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Деятельность хозяйственных товариществ также регулируется ГК РФ, в котором закреплено существование двух видов товариществ (полного и коммандитного) и различные аспекты их деятельности. Основным документом, регламентирующим деятельность товарищества, является его учредительный договор, требования к которому определены 70 и 83 статьями ГК РФ. Полное товарищество — это объединение двух и более лиц, которые лично участвуют в делах товарищества и несут полную солидарную ответственность по его обязательствам не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми его участниками. Учредительный договор полного товарищества должен содержать сведения о фирменном наименовании и месте нахождения товарищества, условия о размере и составе его складочного капитала; о размере и порядке изменения долей каждого из участников в складочном капитале; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов; об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов (ст. 70 ГК РФ) [1].

Товарищество на вере — объединение двух и более лиц, одни из которых — полные товарищи (или действительные члены товарищества) несут полную солидарную ответственность по обязательствам товарищества как вложенным капиталом, так и всем своим имуществом, а другие — вкладчики, несут ответственность только в размере своего вклада. Товарищество на вере, так же как и полное товарищество, действует на основании учредительного договора. Содержание учредительного договора товарищества на вере практически совпадает с содержанием учредительного договора полного товарищества. Единственным отличием является то, что в учредительный договор товарищества на вере включаются сведения о совокупном размере вкладов, вносимых коммандитистами. При этом Закон не требует указания лиц, являющихся вкладчиками, и размера вкладов, вносимых каждым из них. Вкладчики не подписывают учредительный договор, он заключается только между полными товарищами. Это объясняется тем, что учредительный договор содержит обязательства лиц, его подписавших, о совместной деятельности по созданию товарищества на вере, управлении товариществом и т. п., а вкладчики не участвуют непосредственно ни в создании, ни в дальнейшей деятельности товарищества. Внесение вклада и, соответственно, участие вкладчика в товариществе на вере подтверждается свидетельством о внесении вклада, выдаваемым товариществом.

Преимущества и недостатки хозяйственных товариществ представлены в таблице 4.

Таблица 4 — Преимущества и недостатки хозяйственных товариществ

ОПФ	Преимущества	Недостатки
Полное товарищество	– возможность аккумулирования значительных финансовых и материальных средств в относительно короткие сроки; – право каждого члена полного товарищества заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества; – привлекательность для кредиторов, так как члены полного товарищества несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества.	– отсутствие особых доверительных отношений между полными товарищами может привести к быстрому распаду этой организационно-правовой формы; – полное товарищество не может быть «компанией одного лица»; – каждый член полного товарищества несет полную и солидарную неограниченную ответственность по обязательствам товарищества, т. е. в случае банкротства каждый член отвечает не только вкладом, но и личным имуществом.
Товарищество на вере	– для увеличения своего капитала они могут привлечь средства вкладчиков; – распределение рисков и ответственности пропорционально правам на управление деятельностью.	– ограничение по количеству вкладчиков (минимум 2); – ограничения по составу (частное лицо не может стать полным участником).

Хозяйственными товариществами и обществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному товариществу или обществу (ст.66 ГК РФ).

Различия в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ заключаются в следующем:

– хозяйственные общества представляют собой объединения капиталов, и личное участие акционеров и других участников в деятельности общества не требуется;

– хозяйственные товарищества представляют собой объединения труда, личное участие полных товарищей в деятельности полного товарищества и товарищества на вере имеет важное значение.

Хозяйственные общества могут создаваться в двух формах: общество с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерное общество (АО), которое подразделяется на публичное (ПАО) и непубличное акционерное общество.

Общая характеристика хозяйственных обществ:

– предполагает лишь объединение капиталов, а личного участия в хозяйственной деятельности не требуется;

– участником может выступать любой субъект права (граждане и юридические лица);

– по общему правилу участники хозяйственного общества по его обязательствам личным имуществом не отвечают.

Основные характеристики хозяйственных обществ (обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ) представлены в таблице 5.

Таблица 5 — Основные характеристики хозяйственных обществ

ОПФ	Учредители	Источники образования уставного капитала	Ответственность участников по обязательствам предприятия	Имущественные источники выполнения участниками обязательств
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Один или несколько учредителей: граждане и юридические лица.	Вклады участников. Уставной капитал разделён на доли, определённые учредительными документами.	Участники общества отвечают по его долгам только в пределах стоимости своих долей в уставном капитале.	В пределах стоимости внесённых участниками вкладов. Участники не отвечают своим имуществом.
Акционерное общество (АО)	Участники — акционеры: граждане и юридические лица	Уставной капитал разделён на определенное число акций. Свободное обращение акций на рынке характерно для публичного акционерного общества. В случае распределения акций только среди заранее определенного круга лиц в НАО — число акционеров не должно превышать 50.	Участники общества отвечают по его долгам только в пределах стоимости своих долей в уставном капитале.	Все владельцы акций — в пределах своего вклада (пакет акций).

Производственный кооператив (артель) — форма предпринимательства основана на личном трудовом участии членов и их паевых взносах**.** Деятельность таких объединений также регулируется Гражданским Кодексом РФ и Федеральным Законом №41-ФЗ «О производственных кооперативах». Кроме того, деятельность некоторых кооперативов попадает под регулирование Федерального Закона №193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

Признаки производственного кооператива:

— добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание услуг);

— основано на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов;

— члены производственного кооператива (ПК) несут по его обязательствам дополнительную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных Федеральным законом и уставом кооператива;

— число членов кооператива не должно быть менее 5;

— имущество, находящееся в собственности кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом;

— учредительный документ — устав, утверждаемый общим собранием его членов;

— принципиальным отличием производственных кооперативов от хозяйственных обществ и товариществ является обязательное личное трудовое участие

его членов в деятельности кооператива, в то время как в хозяйственном обществе и товариществе обязательным является лишь участие учредителей в уставном капитале (финансовое участие) предприятия.

В таблице 6 можно рассмотреть преимущества и недостатки производственного кооператива.

Таблица 6 — Преимущества и недостатки производственного кооператива

Преимущества	Недостатки
– прибыль кооператива распределяется между его членами не пропорционально их паям, а в соответствии с их трудовым вкладом; – законодательством не ограничивается число членов кооператива, что предоставляет большие возможности для физических лиц для вступления в кооператив; – равные права всех членов в управлении кооперативом, так как каждый из них имеет только один голос.	– каждый член кооператива несет ограниченную субсидиарную ответственность по долгам кооператива.

Унитарное предприятие — это такая форма предпринимательства, при которой предприятие не имеет права собственности на закреплённое за ним имущество, а имеет право управления.

Признаки унитарного предприятия:

— коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество;

– учредительными документами унитарного предприятия являются решение собственника и утвержденный собственником устав;

— унитарные предприятия осуществляют лишь те виды деятельности, которые определены собственником в уставе;

— органы управления унитарных предприятий носят единоличный характер;

— имущество унитарного предприятия является неделимым (унитарным);

– унитарное предприятие выполняет только деятельность, указанную в Уставе.

Хозяйственным партнерством признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой в соответствии с настоящим Федеральным законом принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством (ФЗ от 03.12.2011. №380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах».

Хозяйственное партнёрство — новый для России вид организационно-правовой формы предпринимательской деятельности:

— сочетает признаки ООО и хозяйственного товарищества;

— его участниками могут быть граждане и юридические лица;

— всего участников не должно быть более 50;

— если участников хозяйственного партнёрства больше 50, оно должно быть реорганизовано в АО;

— создаётся хозяйственное партнёрство двумя или более лицами, это отличает данную форму от ООО, учредителем которого может быть одно лицо;

— права участников партнёрства схожи с правами участников ООО.

— особенность партнёрства заключается в том, что оно не вправе осуществлять эмиссию ценных бумаг и размещать рекламу о своей деятельности.

1.4. Опыт развития малого бизнеса за рубежом

Малый бизнес в развитых странах в настоящее время представляет собой средний класс, который служит базой для стабильного развития экономики. Даже бывшие развивающиеся страны именно с развитием малого и среднего бизнеса совершили большой экономический рывок (Тайвань, Сингапур, Индонезия и т. д.). Если проследить темпы развития малых предприятий в этих странах, то видна зависимость развития всей экономики в целом.

Малый бизнес в США начал свое развитие еще в эпоху Великой Депрессии, поэтому его уровень остается стабильно высоким. Федеральные программы, которые только еще начинают разрабатываться в некоторых странах, в США датируются 1932 г. В это время после времен Великой Депрессии государство стало субсидировать малые предприятия, пострадавшие в результате войны. В то время именно малый бизнес обеспечивал в США создание рабочих мест, подчеркивая свою важную социальную значимость. Так, в США в 90-х годах небольшие фирмы производили более 40 % валового национального продукта и половину валового продукта частного сектора. В отдельных сферах экономики малые предприятия доминируют. Так, на их долю в оптовой торговле приходится — 86 % валового продукта частного сектора, в сфере обслуживания — 81 %, в строительстве — 80 %, в финансовой сфере — 60 %, в розничной торговле — 55 %, в обрабатывающей промышленности — 21 %. Согласно Закону США о мелком бизнесе (1953 г.,) малая фирма существует и действует независимо от других, предприятий, но не доминирует в своей области [9].

В США налоговые льготы в первый год работы составляют 50 % (бонус первого года), кроме того, государство США погашает около 90 % кредитов, которые получены малым бизнесом в коммерческих банках.

В Японии к малому бизнесу относят предприятия в промышленности с числом занятых не более 20 человек, в торговле в сфере услуг — не более 5 человек. Они представлены в основном предприятиями вспомогательных производств, а также потребительской кооперации. В этой стране большой популярностью в малом бизнесе пользуются льготные кредиты.

В Германии 2 млн мелких и средних предприятий производят до 50 % ВВП и обеспечивают 66 % занятости. Эти фирмы не уступают крупным в организации менеджмента, подготовки кадров, нововведениях. Государство поощряет частные банки на расширение возможностей финансирования мелких и средних компаний в целях оказания им поддержки и содействия развитию.

Эффективность малых предприятий в Германии несколько выше, чем в США и в Японии. Здесь на долю 12,3 % крупных предприятий и 34 % занятых на них работников приходится только 52,6 % национального дохода. Кроме того 2/3 рабочих мест создается за счет мелкого предпринимательства. Число малых предприятий растет.

Но малые предприятия как возникают, так и распадаются. Например, в Германии в конце 90-х годов XX в. более 14500 предприятий из числа малых потерпели крах, причем 40 % из них просуществовали не более пяти лет. Наиболее частые причины банкротства малых предприятий — это неудачи в сфере сбыта продукции, а также недостаточная компетентность и отсутствие опыта. Часто малое предприятие выкупается более крупной фирмой или само становится таковой. Но количество вновь создаваемых фирм превосходит число ликвидированных, что ведет к абсолютному увеличению числа предприятий малого и среднего бизнеса в экономике.

Малый бизнес Германии один из самых активно развивающихся секторов экономики. Финансовая и технологическая поддержка предприятий малого бизнеса оказывается на всех уровнях ветвей власти. Программы содействия развитию малого бизнеса в Германии, как и в ряде развитых стран, предусматривают приоритетную поддержку, прежде всего, наукоемких отраслей производства.

В рамках реализации федеральных программ предоставляются кредиты для бизнеса на льготных условиях. Данные условия предусматривают низкую процентную ставку (5–8 %) и длительные сроки кредитования (5–15 лет), а предприятия, которые заняты в социальной сфере имеют дополнительные льготы.

Отметим, что малый бизнес в Германии имеет свою специфику и историю развития. В частности, еще в эпоху зарождения капитализма, с появлением первых крупных предпринимателей, начали создаваться торгово-промышленные палаты, которые явились первыми объединениями и союзами по сотрудничеству в сфере развития производства и торговли. В современной истории торгово-промышленные палаты развились до уровня государственных органов, и теперь каждый предприниматель обязан войти в состав палаты. Ни один правовой акт в Германии, касающийся малого бизнеса, не обходится без одобрения, согласования и утверждения торгово-промышленными палатами.

Китайское правительство уделяет большое значение развитию малого бизнеса в стране, поскольку именно этот сектор создает новые рабочие места, активно участвуя при этом в освоении инновационных технологий. Малый бизнес наиболее отвечает принятому в 2006 году тезису — «переориентировать ресурсоемкое производство в сторону высокотехнологичных решений». Он считается в Китае ключевым сектором экономики, ведь в нем трудятся около 60 % трудоспособного населения КНР.

Несмотря на это, малый бизнес Китая все равно нуждается в дополнительной поддержке государства, привлечении инвестиций, расширении программ кредитования малого бизнеса. Осознавая это, китайские власти пытаются всевозможными способами стимулировать экономический рост предприятий малого бизнеса, в частности совершенствуют правовое законодательство в области регулирования деятельности малого бизнеса и налогообложения малых предприятий. Основным из таких законов стал принятый в 2002 году «Закон о стимулировании

развития малых и средних предприятий», который предусматривает равные возможности предприятиям малого бизнеса относительно кредитования, инвестиций, модернизации производства, внедрения информационных и наукоемких технологий.

Китайские программы развития страны предусматривают довольно внушительный экономический рост и увеличение эффективности деятельности народного хозяйства именно за счет комплексного развития, в том числе малого и среднего бизнеса. В частности, утверждены программы, рассчитанные на полную модернизацию китайской экономики вплоть до 2020–2050 годов. Одной из таких программ является принятая в 2003 году программа социально-экономического развития страны до 2020 года, предусматривающая к 2050 году полную модернизацию отраслей экономики.

Если дать качественную характеристику малого бизнеса Китая, то малый бизнес является научным двигателем страны, поскольку именно в этом секторе производится больше всего инновационной продукции, изобретений и технических новинок. Именно предприятия малого бизнеса составляют экспортную основу производимой в стране продукции, поставляя свои товары на мировой рынок.

В Китае поддержкой малого предпринимательства занимается Китайский центр по кооперации и координации бизнеса, его задачей является создание специальных условий для сотрудничества китайских и зарубежных организаций по поддержке малого бизнеса. Также огромную роль в развитии малого предпринимательства в Китае играет государственная информационная служба CSMEO, она консультирует население и предпринимателей в вопросах деятельности малого и среднего бизнеса через свой интернет-сайт.

В Италии мелкие и средние предприятия, число которых превышает средние показатели по ЕС, образуют основу обновления экономики страны. Они уже доказали свою способность обеспечить высокий уровень конкурентоспособности экспортной продукции.

Во Франции малые и средние предприятия чаще всего встречаются в аграрно-продовольственном комплексе, подрядных работах, в издательском деле, авиа — и судостроении. В этой стране в течение первых двух лет малые предприятия не платят налоги в местный бюджет и освобождаются от сбора на акционерные общества.

В Испании правительство уделяет большое внимание наукоемким отраслям и научным достижениям. Также большое внимание уделяется тем субъектам малого предпринимательства, которые принимают активное участие в социальной политике страны, создавая дополнительные рабочие места для социально незащищенных граждан, таких как студенты, женщины и иммигранты. Большой плюс для открытия малого бизнеса в Испании, является то, что для его регистрации и получения лицензии тратится всего 24 часа.

В Португалии малые и средние предприятия производят основную массу промышленной продукции, так предприятия с числом занятых менее 10 человек составляют здесь 70 % всех промышленных предприятий, а с количеством занятых 500 человек — лишь 0,4 %.

В законодательстве Южной Кореи закреплено, что не менее трети кредитов, которые выдаются коммерческими банками должно идти на развитие малого бизнеса, данная политика позволила снизить безработицу и увеличить ВВП страны.

Следует отметить, что во всех этих странах идет активная поддержка малого бизнеса. Вся Европа и, в особенности, страны с переходной экономикой (Восточная Европа) сделали акцент на расширение своего участия в государственной поддержке малого предпринимательства.

В странах ОЭСР (Организациях Экономического Сотрудничества и Развития) 90 % всех фирм — это малые предприятия, которые являются источником рабочих мест (от 40 % до 80 % занятости) и обеспечивают 30 — 70 % ВВП. Из 1552 программ государственной поддержки 359 были направлены на поддержку малого и среднего бизнеса. В 12 странах Европейского союза насчитывается 15,8 млн несельскохозяйственных частных предприятий. Из них 14,7 млн были микропредприятиями, почти 1 млн малыми, около 70000 насчитывали от 100 до 500 сотрудников и лишь 13000 имели свыше 500 работни-ков. На долю микропредприятий приходилось 31,8 % от общего числа занятых вне сельскохозяйственного сектора, малых — 24,9 % и средних 15,1 % [17].

Большой плюс малых предприятий состоит в том, что многие из них оказались более приспособленными, чем крупные компании, к условиям развития в кризисные периоды для экономик Запада. Крупные фирмы не столь чувствительно и быстро реагируют на изменения в экономике. Мелкие предприятия стали индикатором общего состояния дел в экономике. Они наиболее чутко реагируют на изменение хозяйственной конъюнктуры, падение или повышение нормы прибыли в отраслях. Волна разорений или образования новых компаний начинается в немонополизированном секторе и лишь позднее, набрав силу, докатывается до более крупных фирм, отражаясь на их деятельности. В условиях ухудшения воспроизводства крупные компании находят «отдушину» в виде экспорта капитала. Мелкие фирмы, как правило, не имеют такой возможности. Это вынуждает интенсивно пересматривать свою производственную и сбытовую деятельность. Развитие малых предприятий при преодолении кризиса служит важным средством оздоровления экономики.

Вопросы для самоконтроля по 1 теме

1) Дайте определение термину «предпринимательство».

2) Есть ли отличия между термином «предпринимательство» и «бизнес»?

3) Расскажите об эволюции термина «предприниматель».

4) Кто является субъектами бизнеса? Кто является субъектом малого предпринимательства по законодательству РФ?

5) Назовите важнейшие черты предпринимательства.

6) Как связано предпринимательство с инновациями?

7) Какие факторы влияют на успешность ведения бизнеса?

8) Дайте классификацию видов предпринимательства.

9) Какие существуют формы предпринимательства?

10) Назовите формы государственного регулирования предпринимательской деятельности.

11) Какие выделяют элементы предпринимательской деятельности?
12) Перечислите функции предпринимательской деятельности.
13) Что такое сделка? Какие формы сделок существуют?
14) Расскажите о коммерческих и некоммерческих организациях.
15) Какие существуют организационно-правовые формы предприятий?
16) Каковы отличия Публичного акционерного общества от Непубличного акционерного общества?
17) Чем отличается общество с ограниченной ответственностью от общества с дополнительной ответственностью?
18) Что такое производственный кооператив?
19) Какие существуют виды товариществ?
20) Расскажите об опыте развития малого бизнеса за рубежом.

Тест для самопроверки по 1 теме
(укажите один правильный вариант ответа)

1. Дочерние предприятия:
а) несут ответственность за убытки учредителя;
б) не несут ответственность за убытки учредителя;
в) берут на себя долги учредителя;
г) не следуют обязательствам учредителя.

2. Предприятие — это:
а) совокупность зданий, сооружений и оборудования;
б) коммерческое мероприятие;
в) имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности;
г) торговая палатка с надписью «ИП Иванов»;
д) хозяйственная единица, обладающая обусловленной законом экономической и административной самостоятельностью.

3. Хозяйственное общество признается зависимым, если:
а) основное общество имеет преобладающее участие в его капитале;
б) его генеральным директором является дочь генерального директора основного общества;
в) основное общество утверждает все решения дочернего;
г) основное общество имеет более 20 % голосующих акций ПАО или уставного капитала ООО.

4. Владелец одной акции акционерного общества является его:
а) кредитором;
б) задолжником;
в) совладельцем;
г) управляющим.

5. Владелец облигаций конкретного предприятия является его:
а) кредитором;
б) задолжником;
в) совладельцем;
г) управляющим.

6. Качественной характеристике простой акции не соответствует следующее определение:
а) владелец акции является совладельцем соответствующего акционерного общества;
б) простая акция дает ее владельцу право на получение ежегодного дохода (дивиденда), величина которого зависит от эффективности работы акционерного общества;
в) простая акция дает ее владельцу право участвовать в управлении акционерным обществом;
г) акция выпускается на определенный срок.

7. К основным признакам предпринимательства относится все за исключением:
а) ориентация на получение прибыли;
б) готовность идти на любой риск ради получения результата;
в) материальная ответственность за результаты своих действий;
г) стремление к новациям и нововведениям.

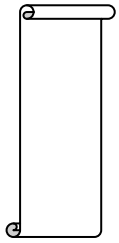
8. Для процедурного бизнеса характерно:
а) преимущественно экстенсивный характер развития;
б) ориентация на поиск новых правил и процедур;
в) ассиметричные взаимоотношения между партнерами;
г) равноправные, устойчивые взаимоотношения между партнерами.

9. Бизнесмен отличается от предпринимателя тем, что:
а) берет на себя риск ведения дела;
б) занимается организацией бизнеса;
в) ведет бизнес «традиционными» методами;
г) ищет новые сферы и способы ведения бизнеса.

10. К сильным сторонам единоличного предпринимателя можно отнести все за исключением:
а) быстрота принятия решений в нестандартных ситуациях;
б) специализация управленческой деятельности;
в) принятие на себя риска ведения дел;
г) гибкость и быстрое приспособление к изменяющимся условиям.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2. Понятие и сущность малого бизнеса в России



2.1. Роль и значение малого бизнеса для экономики страны
2.2. Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям
2.3. Преимущества и недостатки малого предпринимательства
2.4. Наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий, работающих в малом бизнесе
2.5. Учет рисков в бизнесе

2.1. Роль и значение малого бизнеса для экономики страны

Бизнес — деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ, производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций. Бизнес в небольших масштабах на малых предприятиях называется малым.

Малое предприятие — небольшое предприятие любой формы собственности, характеризуемое, прежде всего ограниченным числом работников и занимающее крайне небольшую долю в общем по стране или региону объеме деятельности, являющейся профильной для данного предприятия.

К малому предприятию относится коммерческая организация в любой сфере деятельности, которая по своим критериям, установленным государством, относится к малому бизнесу. Предприниматели без образования юридического лица также относятся к малому бизнесу.

Сфера деятельности малого бизнеса весьма обширна. Основными сферами деятельности малых предприятий являются торговля и общественное питание, сельское хозяйство, промышленность и строительство. Однако следует отметить, что самым распространенным видом является торговля и посредническая деятельность (в этих сферах зарегистрировано более 70 % предприятий малого бизнеса). Производственной деятельностью занимается примерно каждый десятый предприниматель, примерно столько же предоставляют населению транспортные, строительные и бытовые услуги, занимаются переработкой сельскохозяйственной продукцией. На рынке информационных, медицинских и риэлтерских услуг занято незначительное число малых предприятий.

Роль и значение малого бизнеса рассматривают с нескольких позиций: экономической, научно-технической, социальной и политической.

Какие показатели определяют значение малого бизнеса в экономике?

С экономической точки зрения роль и значение малого бизнеса определяют при помощи показателей:

– доли валового внутреннего продукта, создаваемого в малом бизнесе;
– доли национального дохода, создаваемого в малом бизнесе;
– доли малых предприятий в общем количестве коммерческих предприятий;
– доли трудоспособного населения, занятого в малом бизнесе;
– доли малого бизнеса в экспорте продукции;
– доли налогов, поступающих от малого бизнеса, в их общей величине;
– доли основного капитала, функционирующего в малом бизнесе;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– доли отдельных видов продукции или услуг, производимых малым бизнесом, в общем их объеме и др.

С увеличением значений этих показателей возрастает роль малого бизнеса в экономике страны.

Народно-хозяйственное значение малого бизнеса можно увидеть на рисунке 7.

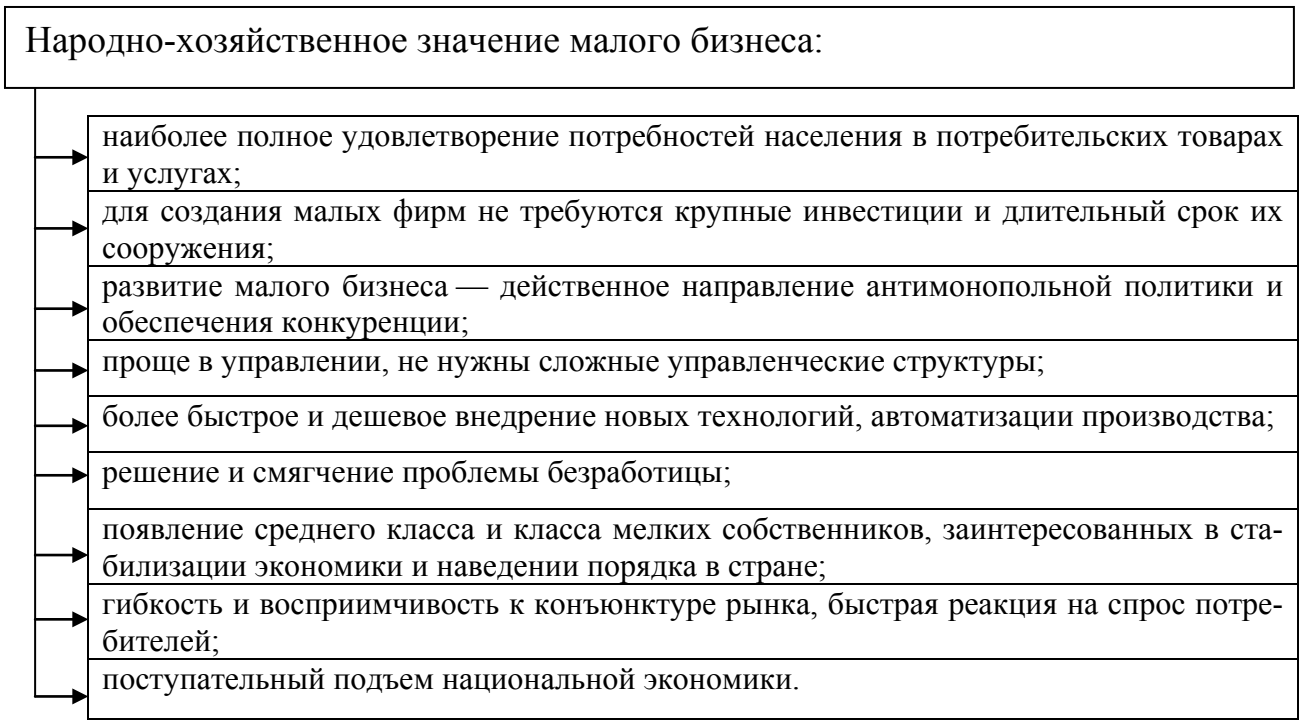


Рисунок 7 — Народно-хозяйственное значение малого бизнеса

Далее рассмотрим социальное значение малого бизнеса, которое заключается в следующем:

– снижение уровня безработицы;

– наиболее полное удовлетворение потребностей населения в потребительских товарах и услугах;

– улучшение качества продукции;

– удовлетворенность людей своим трудом, работа воспринимается ими как средство самовыражения;

– появление среднего класса и класса мелких собственников, заинтересованных в стабилизации экономики и наведении порядка в стране, повышении жизненного уровня граждан;

– снижение социальной напряженности в обществе.

В настоящее время в РФ для отнесения предприятий к малым используются два критерия: средняя численность и доля в уставном капитале малых предприятий других организаций.

Главными особенностями малого и среднего бизнеса являются: деятельность в хозяйственной сфере с целью получения прибыли; экономическая свобода; инновационный характер деятельности; реализация товаров и услуг на рынке; гибкость. Ограниченность масштабов деятельности предприятий малого и сред-

него бизнеса вызывает особый, личностный характер отношений между хозяином и работником, что позволяет добиваться действительной мотивации работы персонала и более высокой степени его удовлетворенности трудом. Относительно небольшие рынки ресурсов и сбыта не позволяют предприятию оказывать сколько-нибудь серьезное влияние на цены и общий отраслевой объем реализации товара. В малом бизнесе присутствует персонифицированный характер отношений между предпринимателем и клиентами, т. е. малое предприятие рассчитано на обслуживание сравнительно узкого круга потребителей. Малые предприятия в основном полагаются на сравнительно небольшие кредиты банков, собственные средства и «неформальный» рынок капиталов (деньги друзей, родственников и т. д.). Также в малом бизнесе высока доля оборотного капитала по сравнению с основным фондом. Если у крупных предприятий это соотношение 80:20, то у малых оно составляет 20:80 [22].

Основными потребителями продукции и услуг малого и среднего бизнеса является местное население, а также жители ближайших городов и населенных пунктов. Помимо этого их продукцией и услугами пользуются частные фирмы и предприниматели, государственные учреждения и организации, торгово-посреднические организации.

Важная роль малого и среднего бизнеса заключается в том, что он обеспечивает значительное количество новых рабочих мест, насыщает рынок новыми товарами и услугами, удовлетворяет многочисленные нужды крупных предприятий, а так же выпускает специальные товары и услуги.

В существующих условиях рыночных отношений в России малый и средний бизнес являются одним из наиболее перспективных форм хозяйствования. Однако, малые и средние предприятия не занимают того места, которое им отводится в экономически развитых странах, где число таких предприятий составляет свыше 80 % от общего числа предприятий. В этом секторе экономики в развитых странах занято две трети работающих, производится более половины ВВП. Россия значительно отстает от стран с рыночной экономикой по этим показателям.

Доля малого предпринимательства в ВВП России составляет не более 20 %, стоимость основных фондов промышленности — чуть более 9 %.

По данным СМИ в экономиках развитых стран доля малого и среднего бизнеса составляет более 60 %. В этом случае МСП обеспечивает функционирование рыночных механизмов, стимулировать развитие и рост эффективности, а как следствие и благосостояние общества.

2.2. Критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям

Все мелкие и средние предприятия можно условно разделить на две группы. Первая группа — предприятия, прямо или косвенно связанные с крупным бизнесом. Ко второй группе относятся предприятия малого бизнеса, непосредственно конкурирующие с предприятиями крупного бизнеса и друг с другом на рынке.

Роль малого бизнеса в экономике страны определяется следующими факторами:

а) численностью предприятий и предпринимателей в общей численности субъектов рыночной экономики;

б) вкладом в создание валового внутреннего продукта, в производство продукции;

в) формированием федерального и региональных бюджетов;

г) ростом численности занятого трудоспособного населения, сокращением числа безработных;

д) насыщением рынка потребительскими товарами, лучшим удовлетворением потребностей населения;

е) навыками дееспособных граждан в создании собственного дела, накоплением опыта управления предприятиями и др.

В каждой стране существуют свои критерии, по которым предприятие относится к малому или среднему. Международная Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), в которую входят экономически высокоразвитые страны, определяет предприятия с числом занятых до 19 человек, как весьма «малые», до 99 человек как «малые», от 100 до 499 человек, как «средние» и свыше 500 человек как крупные.

В Великобритании отнесение предприятия к субъектам малого бизнеса основывается на данных оборота и численности занятых (различных по отраслям экономики). К мельчайшим относятся фирмы с числом занятых от 1 до 25 человек, а к мелким от 25 до 99 человек, включительно.

В Соединенных Штатах Америки федеральным законом о малом бизнесе установлено, что малая фирма — это фирма, имеющая одного или нескольких владельцев, с числом занятых не больше 500 чел., величиной активов не больше 5000000 $ и годовой прибылью не свыше 2000000 $. В зависимости от количества нанятых работников все предприятия в США делятся на:

– наименьшие, количество занятых от 1 до 24 чел.;

– малые, количество занятых от 25 до 99 чел.;

– промежуточные, от 100 до 499 занятых;

– крупные, от 500 до 999 занятых;

– крупнейшие, 1000 и более занятых.

Следует отметить что здесь, как и во многих других странах, играет роль и отраслевая структура предприятия. Причем в одних отраслях играет определяющую роль количество занятых (обрабатывающая и добывающая промышленность), а в других — величина оборота (строительство, торговля, услуги). Нормы критериев различны для предприятий, работающих в разных отраслях экономики США.

В соответствии с Российским законодательством малые предприятия как субъекты малого и среднего предпринимательства не являются особенной организационно-правовой формой, так как ведущим критерием отнесения предприятий (организации) к субъектам малого предпринимательства является средняя численность работников за отчетный период. Субъектами малого предпринимательства могут быть граждане (физические) и юридические лица.

Необходимо отметить произошедшие изменения в критериях, по которым определяются субъекты МП. Так, в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О государственной поддержке малого предпринимательства в

Российской Федерации» от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ — утратившего силу, под субъектами малого предпринимательства понимались коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 %. Доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 %. И в которых средняя численность работников за отчетный период не превышала предельных уровней:

– в промышленности, 100 чел;
– в строительстве, 100 чел;
– на транспорте, 100 чел;
– в сельском хозяйстве, 60 чел;
– в научно-технической сфере, 60 чел.;
– в оптовой торговле, 50 чел;
– в розничной торговле и бытовом обслуживании населения, 30 чел.;
– в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 чел.

В Федеральном Законе РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» установлено, что под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Наиболее распространенной организационной формой малого предпринимательства в России является индивидуальное предприятие.

На сегодняшний момент понятие субъектов малого и среднего предпринимательства и критерии по которым они к ним относятся определяются Федеральным законом Российской Федерации «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ.

Для предприятий малого и среднего бизнеса критерии 2020 г. сгруппируем в таблицах.

При этом такие критерии разобьем на 3 группы: критерии юридические (Приложение А), критерии по численности и критерии по доходу. Если хозяйственное общество или хозяйственное партнерство соответствует хотя бы одному из юридических критериев, нужно сверить их соответствие критерию численности (а точнее среднесписочной численности работников за предшествующий календарный год) и критерию дохода. А вот для производственных, потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств и ИП важны только критерии численности и дохода. Иные условия для них в расчет не берутся. Обращаем внимание, что категория СМП определяется в соответствии с наибольшим по значению условием (ч. 3 ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ). Если, к примеру, по численности ООО, соответствующее юридическому критерию, может считаться микропредприятием, но выручка у него за прошлый год находится в диапазоне свыше 800 млн рублей до 2 млрд рублей включительно, такое ООО будет считаться средним предприятием.

В таблице 7 представлены критерии отнесения к малым и средним предприятиям по численности и доходу.

Таблица 7 — Малые и средние предприятия: критерии 2020 г. по численности и доходу

Тип СМП	Среднесписочная численность работников за 2019 г.	Предельное значение дохода за 2019 г.	
Микропредприятие	До 15 человек включительно	120 млн рублей	Примечание. Доход определяется по данным налогового учета путем суммирования доходов по всем осуществляемым видам деятельности и применяемым налоговым режимам.
Малое предприятие	От 16 до 100 человек включительно	800 млн рублей	
Среднее предприятие	От 101 до 250 человек включительно	2 млрд рублей	
	От 251 до 1000 человек включительно. Примечание. Хозяйственное общество, хозяйственных партнерство входит в утвержденный Минпромторгом перечень предприятий легкой промышленности в порядке, предусмотренном Постановлением Правительства от 22.11.2017 № 1412.		

Быть субъектом малого предпринимательства и особенно малым предприятием удобно, ведь малые предприятия, к примеру, могут в общем случае вести упрощенный бухучет и составлять упрощенную бухгалтерскую отчетность. Малые предприятия могут не утверждать лимит остатка кассы (п. 2 Указания ЦБР от 11.03.2014 № 3210-У). На многих малых предприятиях в 2020 году нельзя проводить плановые проверки (но речь не идет о проверках органами ФНС или ФСС) (ч. 3.1 ст. 1, ст. 26.2 Федерального закона от 26.12.2008 № 294-ФЗ).

2.3. Преимущества и недостатки малого предпринимательства

Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль в экономике любых стран, даже развитых, так как ему свойственны определенные преимущества.

Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» направлен на реализацию установленного Конституцией Российской Федерации права граждан на свободное использование своих способностей и имущества для осуществления предпринимательской и иной, не запрещенной законом экономической деятельности. Этим положением установлена экономическая и социальная роль малого предпринимательства.

Анализируя зарубежный и отечественный опыт развития малого предпринимательства, можно указать на следующие преимущества малого предпринимательства: более быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования; большая независимость действий субъектов малого предпринимательства; гибкость и оперативность в принятии и выполнении принимаемых решений; относительно невысокие расходы при осуществлении деятельности, особенно затраты на управление; большая возможность для индивидуума реализовать свои идеи, проявить свои способности; более низкая потребность в первоначальном капитале и способность быстро вводить изменения в продукцию и процесс производства в

ответ на требования местных рынков; относительно более высокая оборачиваемость собственного капитала и др.

Так, в докладе Международного бюро труда отмечается, что малые и средние предприятия располагают значительными конкурентными преимуществами, часто требуют меньше капиталовложений в расчете на одного работника по сравнению с крупными предприятиями, широко используют местные материальные и трудовые ресурсы [5].

В таблице 8 отражены преимущества и недостатки малого и крупного предпринимательства.

Таблица 8 — Преимущества и недостатки малого и крупного предпринимательства

Малое предпринимательство	Крупное предпринимательство
Преимущества	
Мобильность и гибкость управления фирмой	Финансовая устойчивость
Мало управленческого персонала	Низкие удельные затраты
Простые организационные связи	Высокая техническая оснащенность
Быстрая адаптация к конъюнктуре рынка, запросам потребителей	Большая номенклатура выпуска
Быстрая, высокая восприимчивость к новшествам	Большие производственные мощности
Учет местных условий и особенностей	Возможность получения сверхприбыли
Использование сфер, которые невыгодны крупному предпринимательству	Единство научных и производственных процессов
Возможность привлечения относительно небольших ресурсов для создания предприятия	Возможности роста конкурентоспособности на рынке
	Большие возможности для социальной защиты
Недостатки	
Ограниченность ресурсов всех видов	Организационная инерционность структур
Большая зависимость от рыночной конъюнктуры	Консерватизм к новшествам
Слабые кредитные возможности	Сложные коммуникационные связи
Перегрузка рабочей недели	Большая численность управленческого персонала
Меньше возможностей для социальной защиты	Малодинамичные научные структуры
Зарплата ниже, чем на крупных предприятиях	

Собственники малых предприятий более склонны к сбережениям и инвестированию, у них всегда высокий уровень личной мотивации в достижении успеха, что положительно сказывается в целом на деятельности предприятия. Субъекты малого предприятия лучше знают уровень спроса на местных (локальных) рынках, часто товары производят по заказу конкретных потребителей, дают средства к существованию большому числу наемных работников.

Малые предприятия способствуют занятости работников и тем самым содействуют подготовке профессиональных кадров и распространению практических знаний. Малые и средние предприятия по сравнению с крупными, в

отдельных странах занимают доминирующее положение, как по их числу, так и по удельному весу в производстве товаров, выполнению работ, оказанию услуг.

В то же время субъектам малого предпринимательства свойственны и определенные недостатки, среди которых следует выделить самые существенные:

– более высок уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке;

– высока зависимость от крупных компаний;

– слабая компетентность руководителей,

– повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования;

– трудности в заимствовании дополнительных финансовых средств и получении кредитов;

– неуверенность и осторожность хозяйствующих партнеров при заключении договоров (контрактов) и др.

Конечно, недостатки и неудачи в деятельности субъектов малого предпринимательства определяются как внутренними, так и внешними причинами, условиями функционирования малых предприятий.

Как показывает опыт, большинство неудач малых фирм связано с менеджерской неопытностью или профессиональной некомпетентностью собственников малых и средних предприятий.

В регулярно проводимых опросах в среде малых бизнесменов США главными причинами неудач их деятельности чаще всего называют:

– некомпетентность;

– несбалансированный опыт (например, опытный инженер, но неопытный коммерсант);

– нехватку опыта в коммерции, финансах, поставках, производстве, управлении в единоличных формах владения и в товариществах, неумение заводить и поддерживать деловые связи и контакты.

Другими причинами банкротств малых предприятий являются: запущенность бизнеса; плохое здоровье или вредные привычки; катастрофы, пожары, воровство, мошенничество и др.

Шансы предприятия малого бизнеса на успех повышаются по мере его взросления. Предприятия, долго существующие при одном владельце, приносят более высокий и стабильный доход, чем предприятия, которые часто меняют владельцев. Американская статистика показывает, что женщины — владельцы малых фирм более удачливы в бизнесе, чем мужчины. В ходе исследований отмечается, что преуспевают те предприниматели, которые много работают, но в то же время не переходят рамки здравого смысла.

На неудачах малого бизнеса сказывается невысокая квалификация предпринимателей. Предприниматели, уже накопившие опыт ведения дел в маленьких фирмах, как правило, более удачливы. Если в управлении фирмы участвует не один человек, а предпринимательская команда, которая состоит из двух, трех или четырех лиц шансы на выживание выше, поскольку коллективное принятие решения более профессионально. На живучести малых фирм сказываются и размеры финансирования на первом этапе. Чем больше первоначальный капитал, вложенных в малую фирму, тем больше у нее возможностей сохранения деятельности в кризисные периоды.

Постоянный поиск то появляющихся, то исчезающих общественных потребностей и непрерывное приспособление к ним составляют основу стратегии малого бизнеса. Некоторые западные специалисты склонны рассматривать малое предпринимательство как школу новых личностных взаимоотношений, полигон испытания методов и принципов предпринимательства будущего.

2.4. Наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий, работающих в малом бизнесе

Рассмотрим три формы, наиболее распространенные среди начинающих предпринимателей:

– индивидуальное предпринимательство, ИП;

– общество с ограниченной ответственностью, ООО;

– непубличное акционерное общество, НАО.

Выбор определенной организационно-правовой формы предприятия зависит от множества различных факторов. Набор и действие этих факторов неодинаковы для разных видов бизнеса, рассмотрим их подробнее:

– если предприниматель желает вести совместную хозяйственную деятельность в партнерстве с кем-нибудь еще, тогда следует подумать о непубличном акционерном обществе или обществе с ограниченной ответственностью;

– если предприниматель не желает заполнять бесконечные формы и множество отчетных документов и хочет единолично контролировать свое дело, в этом случае оптимальный вариант — частное предприятие без образования юридического лица;

– если деятельность предпринимателя будет связана с большим коммерческим риском, то все же стоит подумать о непубличном акционерном обществе или обществе с ограниченной ответственностью;

– если предприниматель планирует постоянно брать большое количество товара на реализацию или активно пользоваться кредитами, тогда, безусловно, лучше выбрать непубличное акционерное общество.

Индивидуальный предприниматель (ИП) (устар. частный предприниматель (ЧП), ПБОЮЛ до 2005 года) — это физическое лицо, зарегистрированное как предприниматель без образования юридического лица, но фактически обладающее многими правами юридических лиц. К индивидуальным предпринимателям применяются правила гражданского кодекса регулирующие деятельность юридических лиц, кроме случаев, когда для предпринимателей прописаны отдельные статьи законов, либо правовых актов (ГК РФ Статья 23 п. 3) [1].

В России зарегистрировано около 3,9 миллиона ИП (на 01.01.2020 г.). Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим личным имуществом. Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации влечет штраф в размере до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до двух лет, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо арестом на срок до шести месяцев.

Наиболее оптимальной организационно-правовой формой для юридического лица, относящегося к категории малого или среднего бизнеса, является общество с ограниченной ответственностью (ООО). Около 92 % всех работающих в России малых фирм имеют статус ООО. Оптимальность ООО для малого бизнеса объясняется следующим:

– простота его создания;

– минимальный размер уставного капитала ООО составляет 10000 рублей. Уставный капитал ООО может быть внесен как денежными средствами, так и имуществом;

– количество участников ООО не должно превышать 50 человек (минимальное количество 1 человек).

Далее рассмотрим отличия трех самых распространенных форм ведения малого бизнеса, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 — Сравнение форм ведения малого бизнеса

Параметр	ИП	ООО	НАО
1	2	3	4
Госпошлина при регистрации	800 руб.	4000 руб.	Госпошлина 4000 руб. + пошлина за эмиссию акций
Основные документы для регистрации	ИНН, паспорт, заявление о государственной регистрации физического лица в качестве ИП, квитанция об уплате госпошлины	Устав, договор об учреждении/решение о создании юр. лица	Устав, протокол о создании, проспект эмиссии
Участники	Гражданин	Граждане и любые юр. лица	
Сроки оформления	3 рабочих дня	3 рабочих дня	2 недели
Количество участников	1 участник	1 или несколько участников, но не более 50	
Минимальный капитал участников	Нет	Уставной капитал от 10000 руб., получение юридического адреса, открытие счета в банке	Уставной капитал: для НАО 10000 руб. первичное размещение акций
Виды деятельности	Есть виды деятельности закрытые для ИП	Любые не запрещенные законом виды деятельности	
Ответственность учредителя	ИП отвечает всем принадлежащим ему имуществом	Участники несут ответственность в размере внесенных ими вкладов	Акционеры несут ответственность в размере стоимости принадлежащих им акций
Административная и уголовная ответственность	Несёт лично	Учредитель не отвечает по обязательствам общества. Уголовную ответственность несет директор или гл. бухгалтер. Адм. отв. несёт само общество (штрафы для ЮЛ намного больше, чем для ИП) и должностные лица.	
Адрес регистрации	Место прописки	В любом месте	
Доступность информации об учредителях	Информация открытая, присутствует в названии	Информация открытая, любой человек может запросить информацию в налоговой	Информация закрытая, имеется только в «Реестре акционеров» самого общества

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Выход участника	Прекращение деятельности как ИП	Участник, выходящий из ООО, имеет право на выплату в размере части стоимости активов, пропорциональной его доле в уставном капитале. Таким образом, выход участника может поставить под вопрос дальнейшую деятельность общества	В НАО нет возможности выхода акционера из общества. Акционер может только продать свои акции
Закон	Закон о гос. рег. ЮЛ и ИП	Закон об ООО	Закон об НАО
Продажа доли	Продать бизнес возможно только путем продажи предприятия как имущественного комплекса	Продажа долей в ООО требует нотариальной формы совершения договора купли-продажи	Продажа сводится к продаже акций покупателю бизнеса, что достаточно просто оформить юридически
Особенности	Не ведет бухгалтерский учет, ведет книгу учета доходов и расходов	Обязательное ведение бухгалтерского учета. Обязательное ведение кассовой дисциплины при любом режиме налогообложения	Обязано произвести эмиссию акций в течение месяца после регистрации, без этого невозможны сделки по отчуждению акций
Срок ликвидации	5 дней	3 месяца	До полугода
Госпошлина при ликвидации, рублей	160	800	800

Отличительные черты ИП и ООО представлены в Приложении Б.

С преимуществами и недостатками организационно-правовых форм предпринимательства можно ознакомиться в Приложении В.

К основным организационно-экономическим формам предпринимательства можно отнести: концерны; ассоциации; консорциумы; синдикаты; картели и финансово-промышленные группы, информация по ним представлена в Приложении Г.

2.5. Учет рисков в бизнесе

В своей деятельности предприниматели сталкиваются с рисками. Риск — это возможная опасность. В экономической теории под «риском» принято понимать вероятность (угрозу) потери рыночным субъектом части доходов в результате осуществления определенной производственной или (и) финансовой деятельности.

В широком смысле слова любой рыночный субъект, будь то независимый индивидуум либо предприятие, вынуждены работать в условиях риска, что является следствием неопределенности в его внутренней и внешней среде.

В узком смысле под риском следует понимать вероятность несения предприятием потерь в результате проведения предпринимательской деятельности. Таким образом, риск в узком смысле представляет собой предпринимательский риск.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

В наиболее общем виде предпринимательский риск, основным источником которого являются внутренняя и внешняя неопределенности, возможен по следующим основным причинам:

– внезапно наступившие непредвиденные изменения во внешней среде, которые отражаются (либо могут отразиться) на деятельности предприятия (изменения цен, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютного курса, изменения в социально-политической ситуации и т. п.);

– изменения отношений предприятия с его контрагентами. Эти изменения могут быть вызваны как самим предприятием, так и контрагентами данного предприятия (возможность заключить более выгодный договор, удлинение или сокращение срока договора, более привлекательные условия деятельности, изменение ориентации партнеров, изменения в условиях перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между предприятиями и т. п.), что повлечет за собой изменения достигнутых ранее договоренностей либо отказа от них;

– изменения, проходящие внутри самого предприятия, либо другие причины внутреннего происхождения (несоответствие уровня квалификации работников предприятия запланированным производственным заданиям, внезапный выход их строя основных производственных фондов и т. п.);

– изменения, происходящие вследствие научно-технического прогресса, результатом чего является формирование новой системы ориентации (например, изменение отношения к ручному труду после возникновения машинного).

Далее рассмотрим классификацию рисков, так по принадлежности к стране функционирования хозяйственного субъекта риски могут быть разделены на:

– внутренние риски, которые возникают в определенной стране и оказывают влияние на деятельность только ее хозяйственных субъектов;

– внешние риски, источник происхождения которых для внутренних производителей находится за пределами их собственной страны.

По уровню возникновения риски могут быть классифицированы на:

– риски, возникающие на микроуровне, т. е. непосредственно на предприятии либо у частных лиц;

– риски отраслевого происхождения, которые возникают у целой группы предприятий, относящихся к определенной отрасли и, соответственно, оказывающих влияние на всю отрасль;

– риски межотраслевого происхождения, наличие которых обусловлено влиянием и зависимостью отдельных отраслей и сфер экономической деятельности между собой;

– региональные риски, которые могут возникать из-за наличия специфики развития и управления отдельными регионами внутри страны;

– государственные риски, которые возникают на макроуровне и оказывают влияние на все хозяйственные субъекты данной страны;

– глобальные (мировые) риски, которые возникают в экономике нескольких стран или всего мирового сообщества, оказывая воздействие при этом на деятельность хозяйственных субъектов этих стран. Часто данные риски могут быть представлены геополитическими рисками (например, изменение мирового равновесия, глобальные экологические, демографические проблемы и т. п.) [21].

По сфере происхождения, риски состоят из:

– социально-политических — происхождение которых базируется на возможности возникновения непредвиденных ситуаций в случае изменения осуществляемого государством политического курса, а также возможного введения в действие незапланированных ранее социальных программ либо других действий, которые в основе своего происхождения имеют социальную сферу (например, забастовки, изменение психологического настроя в обществе и т. д.);

– административно-законодательных, возникающих в случае реализации незапланированных административных ограничений хозяйственной деятельности рыночных субъектов, а также изменений в законодательстве (увеличение налоговых ставок, запрет на занятие определенным видом деятельности и т. д.);

– производственных, — связанных с производством продукции (товаров, услуг), с осуществлением любых видов производственной деятельности (снижение предполагаемых объемов производства, рост затрат на производство продукции и т. д.);

– коммерческих, — возникающих в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием (снижение объемов реализации вследствие изменения конъюнктуры, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения и т. д.). Следует отметить, что данная группа рисков может быть как самостоятельной (в том случае, если речь идет об организации, основным видом деятельности которой является коммерция), так и в составе производственных рисков (в том случае если коммерческие риски возникают у предприятий, занимающихся производственной деятельностью, в процессе ее обеспечения. Например, реализация произведенной продукции, снабжение предприятия сырьем и материалами и т. п.);

– финансовых, которые возникают в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами, а также связаны с невыполнением субъектом экономической деятельности своих финансовых обязательств (просрочка платежей, нарушение сроков возвращения кредитов и т. д.). Кроме того, данная группа рисков может являться следствием изменений, происходящих в целом в финансовой системе (например, инфляционные процессы и т. п.);

– природно-экологических, возникающих вследствие зависимости человека и в целом общественного производства от природно-климатических условий (например, большее по сравнению с обычным, количество осадков, и как следствие этого, снижение урожая сельскохозяйственных культур и т. д.), а также и обратной связи между общественным производством и окружающей средой (неблагоприятное воздействие вредных производств на здоровье людей и т. д.);

– демографических, которые возникают вследствие изменения демографической ситуации. Особенностью данных рисков является то, что они могут существовать как в форме самостоятельных рисков, так и являться причинами для возникновения других рисков (например, снижение продолжительности жизни населения может явиться следствием возникновения такого риска, который связан с реализацией продукции предприятий, ориентирующихся на достаточно старое население и т. п.);

– геополитических — глобального характера, таких как мировая миграция рабочей силы, появление болезней, грозящих жизни всего человечества и т. п.

По причинам возникновения могут быть выделены несколько групп риска, которые представлены на рисунке 8 [37].



Рисунок 8 — Классификация рисков по причине возникновения

Далее рассмотрим классификацию рисков по определенным признакам, которую представим в таблице 10.

Таблица 10 — Классификация рисков по определенным признакам

Классификационные признаки:	Виды рисков:
связь с предпринимательской деятельностью	предпринимательские; не предпринимательские.
принадлежность к стране функционирования хозяйственного субъекта	внутренние; внешние.
уровень возникновения	фирменный (микроуровень); отраслевой; межотраслевой; региональный; государственный; глобальный (мировой).
сфера происхождения	социально-политические; административно-законодательные; производственные; коммерческие; финансовые; природно-экологические; демографические; геополитические.
причины возникновения	неопределенности будущего; недостатка информации; субъективного воздействия.
степень обоснованности принятия риска	обоснованные; частично обоснованные; авантюрные.
степень системности	системные; несистемные (уникальные).
соответствие допустимым пределам	допустимые; критические; катастрофические.
реализация рисков	реализованные; нереализованные.
адекватность времени принятия решения о реагировании на реализацию рисков	предупредительные; текущие; запоздалые.
группа, анализирующая риск и принимающая решение о поведении в случае его реализации	индивидуального решения; коллективного решения.
масштаб влияния	одноособные; многоособные.
возможность прогнозирования	прогнозируемые; частично непрогнозируемые
степень влияния на деятельность	отрицательные; нулевые; положительные.

Таким образом, изучив содержание данной главы можно сделать вывод, что малое предпринимательство является неотъемлемой частью рыночной экономики. Для него характерна особая мобильность, гибкость и высокая эффективность, они могут создаваться в любом секторе экономики в ответ на неудовлетворенные нужды населения. Все это является стимулом для развития национальной экономики, и поэтому государство оказывает существенную поддержку развитию малого бизнеса, разрабатывая различные программы, помогающие предпринимателю не только удержаться в своей нише, но и стать конкурентоспособным, а значит и успешным.

Вопросы для самоконтроля по 2 теме

1) Назовите основные функции предприятий малого бизнеса в странах с рыночной экономикой.
2) Какие факторы, способствуют развитию предприятий малого бизнеса на современном этапе?
3) Кто является субъектом малого предпринимательства по законодательству РФ?
4) Каковы критерии определения субъектов малого предпринимательства зарубежных странах?
5) Расскажите об основных этапах развития малого предпринимательства в РФ.
6) Каковы проблемы малого бизнеса в России на современном этапе?
7) Назовите важнейшие черты предпринимательства.
8) Дайте определение термину «предпринимательство».
9) Расскажите об эволюции термина «предприниматель».
10) Как связано предпринимательство с инновациями?
11) Дайте классификацию видов предпринимательства.
12) Какие существуют формы предпринимательства?
13) Расскажите о роли и значении малого бизнеса для экономики страны.
14) Назовите критерии отнесения субъектов экономики к малым предприятиям в РФ.
15) Что понимается под терминами «процедурный» и «интуитивный» бизнес?
16) Что общего между полным товариществом и товариществом на вере и каковы их различия?
17) Каковы отличительные черты общества с ограниченной ответственностью?
18) По каким признакам различаются открытые и закрытые акционерные общества?
19) Какие органы управления акционерным обществом вы знаете?
20) Каковы особенности создания производственного кооператива?

Тест для самопроверки по 2 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Какие два критерия используются сегодня в РФ для отнесения предприятий к малым?

а) величина уставного капитала и размер годовой прибыли;

б) величина годового дохода и стоимость основных фондов;

в) средняя численность работников и доля в уставном капитале малых предприятий других организаций;

г) величина уставного капитала и средняя численность работников.

2. Что является результатом предпринимательства?

а) удовлетворенный платежеспособный спрос на товары и услуги;

б) факторы производства;

в) деятельность, приносящая доход;

г) предложение товаров и услуг населению;

д) субъекты и объекты бизнеса.

3. Собственник денежного капитала фирмы — это:

а) лицо, которое делает вклад в капитал фирмы;

б) только владелец контрольного пакета;

в) только владелец 51 % акций фирмы;

г) корпорация как физическое лицо.

4. Может ли в соответствии с действующим законодательством относиться к малому предприятие, учредительными документами которого определено, что оно является некоммерческой организацией, оказывающей образовательные услуги?

а) да;

б) зависит от численности работников;

в) зависит от стоимости основных средств;

г) зависит от плана набора студентов;

д) нет.

5. Объективной причиной возникновения предпринимательского риска является:

а) неопределенность хозяйственной среды;

б) хаотичность хозяйственной среды;

в) неопределенность организационной культуры;

г) случайность.

6 Крупный бизнес выполняет в экономике следующие функции:

а) служит источником развития экономики;

б) обеспечивает устойчивость экономики;

в) накапливает и тиражирует наиболее эффективные правила и процедуры современного рационального бизнеса;

г) все выше перечисленное верно.

7. К наиболее распространенным формальным критериям выделения малого бизнеса относится:

а) количество занятых на предприятии;

б) отраслевая принадлежность бизнеса;

в) количество постоянных клиентов;

г) единство собственности и управления на предприятии.

8. К преимуществам малого бизнеса относятся:

а) незначительные первоначальные издержки;

б) повышенная гибкость и мобильность;

в) повышенная устойчивость на рынке;

г) верно а) и б).

9. Какая организационно-правовая форма ведения бизнеса в статусе юридического лица наиболее оптимальна в РФ на сегодняшний день?

а) непубличное акционерное общество;

б) производственный кооператив;

в) товарищество на вере;

г) общество с ограниченной ответственностью.

10. Минимальный размер уставного капитала непубличного акционерного общества должен быть равен:

а) десять тысяч рублей (10000 руб.);

б) сто тысяч рублей (100000 руб.);

в) тысяча рублей (1000 руб.);

г) один миллион рублей (1000000 руб.).

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3. История развития и современное состояние малого бизнеса в России

3.1. Основные этапы развития малого предпринимательства в России
3.2. Российская практика существования малого бизнеса
3.3. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства
3.4. Методы решения проблем развития малого бизнеса в РФ

3.1. Основные этапы развития малого предпринимательства в России

Индивидуальное предпринимательство в России имеет многовековую историю. Достаточно вспомнить, что торговая деятельность являлась одной из основ хозяйственной жизни славян. Славяне в Древней Руси показывали себя активными и бесстрашными купцами, умеющими действовать в интересах князя, государства и личных обстоятельств. Древнерусское государство, созданное в конце IX в., объединило восточно-славянские племена, располагавшиеся вдоль знаменитого торгового пути «из варяг в греки». На развитие предпринимательства в Древней Руси повлияли политические факторы, которые заключались в процессе собирания земель под руководством более сильной в военном и идеологическом отношении сначала Владимирской, а потом Московской Руси. Монголо-татарское иго отрицательно повлияло на развитие российского предпринимательства, затормозив его развитие до XVI в.

Как развивалось предпринимательство в России?

История развития российского предпринимательства интересует многих ученых, которые подробно изучают этот вопрос. Существуют различные точки зрения, мы подробнее рассмотрим этапы, которые предложены в учебнике «Предпринимательское право» под редакцией О. М. Олейника [21] так, по мнению авторов в истории развития малого предпринимательства в России можно выделить четыре основных этапа, которые представим на рисунке 9.

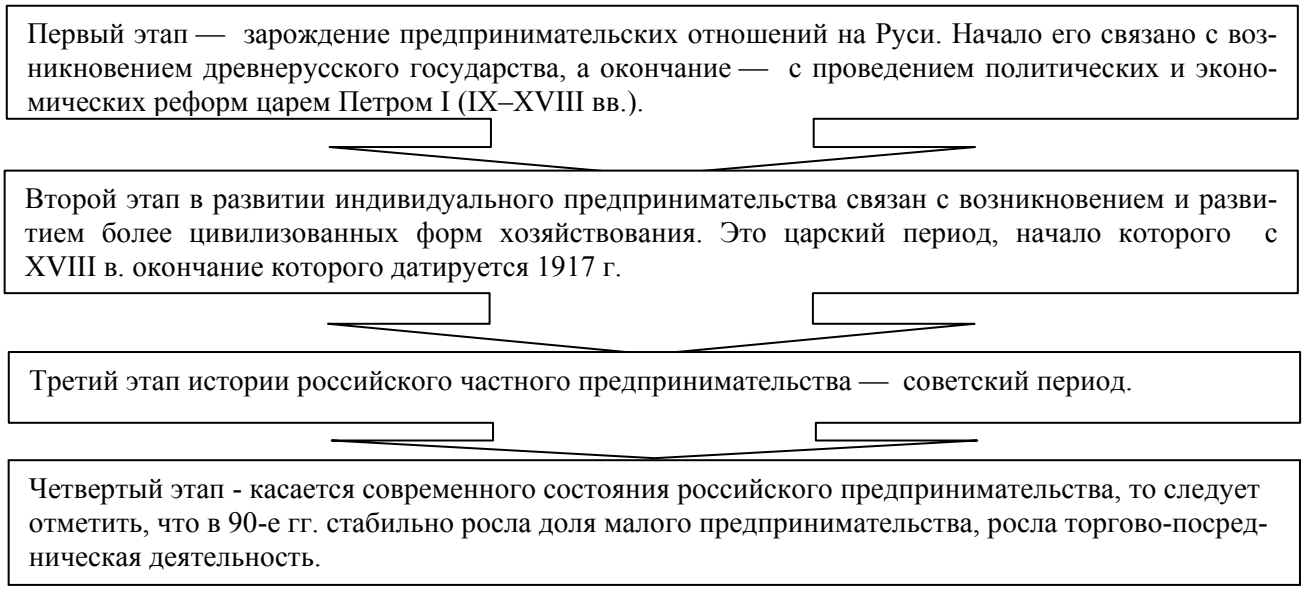


Рисунок 9 — Этапы развития малого предпринимательства в России

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Изложенные на рисунке 9 этапы рассмотрим подробнее.

Первый этап (с IX в. — по XVIII в.). В рассматриваемый период развитие российского предпринимательства происходило путем преодоления существенных препятствий. Тяжелый налоговый и финансовый гнет, ложившийся на все сословия, затронул и экономически активные группы населения. Крайней бедностью многих слоев общества обусловливалась узость рынка, что не могло не повлиять на развитие экономической активности россиян. Существенной была конкуренция иноземных предпринимателей с отечественными. И в 1627 г. было решено не пускать в Москву торговых иноземцев без царских жалованных грамот, «чтоб нашим торговым людям в том оскудения не было».

Второй этап (с XVIII в. — по XX в. 1917 г.) В 1698 г. Петр I разрешил «купецким людям торговать так, как торгуют в иных государствах: компаниями». Это было сделано для того, чтобы мелкие купцы и ремесленники могли объединять свои капиталы и заниматься промышленностью и торговлей в крупных масштабах. Правительство Петра I всячески содействовало созданию таких компаний, предоставляло им средства, льготы, освобождало от некоторых повинностей.

С XVI в. в Московском государстве начинается расцвет торгово-промышленного предпринимательства, появляются династии предпринимателей. Первый из них является род Строгановых, прославившийся крупнейшими купцами и промышленниками. К XVI–XVII вв. в России сформировалась торговая сеть. К началу XX в. предпринимательством в России занималось примерно 5 миллионов человек, действовало более 1,5 тысяч акционерных компаний. Развитию торгового бизнеса способствовало появление биржевого дела, а становлению финансового предпринимательства — банковское дело. Дальнейшее совершенствование законодательства в период правления Екатерины II активно способствовало развитию предпринимательства. Ею отменяются все возможные ограничения, объявляется об уничтожении монополий и введении полной свободы торговли.

На данном этапе своего развития российское индивидуальное предпринимательство отличалось родовой преемственностью и сословной принадлежностью. Купеческие ряды поддерживали друг друга, роднились между собой.

Оставили о себе добрую память предприниматели-меценаты — передавший картинную галерею в дар России П. М. Третьяков, открывший доступный оперный театр С. И. Мамонтов, отдавший огромные средства на открытие университета в Сибири А. М. Сибиряков и др.

Реформы 60 — 70-х гг. XIX в. разделили историю России на дореформенный период и пореформенный период. Пореформенный период продлился до 1913 г., который назывался «золотым веком предпринимательства».

Развитие предпринимательства, рыночных отношений в России отличается рядом особенностей. В экономике Российской империи основная ставка делалась не на свободу предпринимательства, как в Англии или США, а на государственное регулирование. Это предопределило относительно жесткую подчиненность предпринимательской деятельности общегосударственным задачам, всевозможную регламентацию и административный надзор. Широкому и интенсивному развитию частного предпринимательства послужила реформа 1861 года. Появился

первый в России частный коммерческий акционерный банк, прошли первые форумы отечественных предпринимателей (первый купеческий съезд (1865 г.) и первый Всероссийский съезд фабрикантов и заводчиков (1870 г.)).

Третий этап. На данном этапе понятие «индивидуальный предприниматель» ассоциировалось с образом хищного эксплуататора, врага народа. В результате проведенной национализации предприятия крупной, а затем средней и мелкой промышленности перешли в собственность государства. Частнопредпринимательская деятельность разрешалась в строго определенных государством рамках. В бывшем СССР предпринимательство рассматривалось как антиобщественная деятельность, а его субъекты привлекались к уголовной ответственности. Любопытно отметить, что те признаки предпринимательства, которые учитывались при оценке состава преступления (деятельность по производству товаров, услуг в целях извлечения прибыли (наживы), осуществляемая с привлечением рабочей силы в формах предприятий и организаций), вошли в определение предпринимательства как вполне легального занятия, которое регламентируется и защищается силой государства.

Послеоктябрьский период характеризуется «антирыночными» тенденциями и директивным распределением ресурсов и готовой продукции. Экономическая обстановка в Советской России создавала крайне ограниченные возможности для расширения и укрепления частной торговли.

В конце 80-х — начале 90-х гг. Россия приступила к реформированию экономики, внедряя рыночный механизм хозяйствования. С этого времени начинается *четвертый* — современный период в истории частного предпринимательства в России. В мае 1987 г. с принятием Закона СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности» был выявлен значительный потенциал индивидуальных предпринимателей. Этот Закон допускал индивидуальную трудовую деятельность в сфере кустарно-ремесленных промыслов, бытового обслуживания населения, а также другие виды деятельности, основанные исключительно на личном труде граждан и членов их семей. Документами, удостоверяющими право граждан заниматься индивидуальной трудовой деятельностью, являлись регистрационные удостоверения или патенты, выдаваемые на определенный срок. В этот период число индивидуальных предпринимателей стало стремительно увеличиваться. В Законе РСФСР «О собственности в РСФСР» было зафиксировано право собственника при осуществлении предпринимательской деятельности на заключение договоров с гражданами об использовании их труда. Начинает формироваться целая система предпринимательского законодательства, включающая положения, регулирующие отдельные формы предпринимательства, вопросы регистрации, лицензирования и т. д.

Что касается современного состояния российского предпринимательства, то следует отметить, что в 90-е гг. стабильно росла доля малого предпринимательства, росла торгово-посредническая деятельность. Предпринимательство на современном этапе характеризуется большой динамичностью развития. В последние годы получило широкое распространение такое новое направление предпринимательской деятельности как Интернет-предпринимательство.

Российский малый бизнес является сектором экономики, в буквальном смысле порожденным реформами. В течение нескольких десятилетий в России

господствовала командная плановая экономика. В этих условиях управление национальным хозяйством велось на основе централизованного планирования. Планы носили директивный характер и являлись обязательными к выполнению. Руководители предприятий были ограничены в выборе экономических решений, в результате чего отсутствовала материальная заинтересованность в конечных результатах своего труда. Система управления экономикой страны по существу представляла собой аналог системы управления вертикально интегрированной корпорации.

Отсутствие самостоятельности в решении вопросов, определяющих деятельность предприятий, ограничивало возможности его интенсивного развития, сковывало инициативу работников всех уровней. В данной ситуации производители не имели возможности выбирать поставщиков сырья, оборудования, а также самостоятельно осуществлять сбыт продукции. Данные факторы только сдерживали рост качества продукции, производительности труда и введение инноваций. В свою очередь, потребитель был ограничен в выборе предлагаемых продуктов. Все это приводило к отсутствию конкуренции, которая вынуждала бы всех участников экономического процесса действовать эффективно и ответственно.

Централизованное управление экономикой имело своей целью обеспечение прогрессивных пропорций в развитии общественного производства, сбалансированного развития отраслей и формирования единого народного комплекса. Считалось, что это обеспечит более эффективное распределение ресурсов между отраслями и предприятиями. На практике, однако, должной сбалансированности развития отраслей достичь не удалось, более того, оно происходило на фоне больших противоречий.

К 80-м годам двадцатого столетия экономика России оказалась в кризисной ситуации, что требовало проведения ряда реформ, которые ознаменовали переход от командной плановой экономики к рыночной экономике. Так, в середине 80-х годов партийные и хозяйственные руководители высшего уровня приняли решение о перестройке всей системы общественно-экономических отношений. Перестройка проходила в рамках социалистического уклада и сопровождалась некоторой демократизацией управления и гласностью. В процессе перехода от одной экономической системы к другой произошло зарождение новых форм хозяйствования, появились первые формы малого бизнеса.

Истоками рождения малого бизнеса являются законы бывшего СССР в 1986 году «Об индивидуальной трудовой деятельности» и в 1988 году «О кооперации», а также положение комиссии по совершенствованию хозяйствования механизма при Совете министров СССР в 1988 году «Об организации деятельности малых предприятий». Дальнейшее развитие малого бизнеса, основанного на различных формах собственности и их сочетании, пошло с принятия Постановления Совета Министров СССР № 790 от 08.07.1990 года «О мерах по созданию и развитию малых предприятий».

В конце 80-х годах происходит зарождение и деятельность центров научно-технического творчества, временных творческих коллективов при общественных организациях, распространение бригадных подрядов, формирование эмоционально-психологических основ предпринимательской деятельности на базе частной собственности.

К началу 90-х сфера деятельности малого бизнеса расширяется, количество людей, принимающих в нём участие, увеличивается и предпринимательство приобретает характер активного многочисленного движения. Создаются кооперативы. Целью развития малого бизнеса является насыщение внутреннего рынка потребительскими товарами. В данном периоде происходит накопление и перераспределение капиталов, обретаются начальные знания, навыки работы малого предприятия. Началась подготовка к проведению так называемой малой приватизации, которая создавала необходимую базу для реального перехода к рыночным отношениям, повышения экономической эффективности российской экономики. Особую значимость в этот период имело развитие арендных отношений, которые можно рассматривать как российскую особенность малого предпринимательства.

В 1991–1992 гг. произошли коренные изменения в отношении государства к развитию предпринимательства. Были приняты многие законы, открывшие широкие возможности для масштабного развития предпринимательства. На данном этапе благодаря либерально-демократическим реформам малый бизнес развивался очень динамично. На начало реформ пришелся мощный рывок людей в частное предпринимательство, прежде всего, в его малых формах. За 1992 год было создано порядка 190 тыс. новых малых предприятий — в 1,4 раза больше, чем за 1991 год. Данный период охарактеризовался появлением малого и среднего бизнеса в России.

Период 1993–1994 гг. знаменуется широкомасштабной приватизацией и развитием всех видов предпринимательства, появлением множества собственников и интенсивным участием малого бизнеса в сфере услуг, торговли, общественного питания, легкой промышленности, производящих товары массового потребления и длительного пользования. Также происходит деление предприятий по критерию их размера в зависимости от численности работающих, стоимости основных и оборотных фондов, объема производства продукции и других показателей.

К 1995 году порядка 65 % всех российских частных предприятий стали малыми. В это период создается нормативно-правовая база, регулирующая предпринимательскую деятельность в малых формах. Сформировывается сеть сервисных организаций, предоставляющих малым предприятиям образовательные, информационные, консультационные и финансовые услуги.

С 1997 года совокупный прирост числа малых предприятий примерно составил 0,1–2,5 %, что свидетельствует о поступательном, хотя и очень медленном развитии сектора малого бизнеса. Однако в 2001 году был отмечен спад в развитии малого бизнеса, который усугубился в 2002 году. На 01 января 2003 года в стране насчитывалось всего 82,3 тысячи малых предприятий, хотя при развитой рыночной системе их должно быть несколько миллионов. Недостаточное развитие получили и индивидуальные предприятия (семейные и с применением наемного труда), а также крестьянские (фермерские) хозяйства и другие, хотя данные мелкие формы предпринимательской деятельности весьма полезны и доходны. Но в 2003 году ситуация меняется в лучшую сторону и происходит значительный прирост количества малых предприятий, что продолжается до сих пор. Но, несмотря на колебания числа малых предприятий в стране, объем производимой ими продукции и услуг неуклонно растет, увеличивается и число рабочих мест.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

С 1998 года появляется новое законодательство, ужесточаются требования к предприятиям малого бизнеса. Отныне при регистрации необходимо проходить много различных фондов (Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, Фонд медицинского страхования и т. д.). Малый бизнес наталкивается на бюрократические процедуры, процесс регистрации предприятий усложняется.

По мнению профессора А. Блинова [10]., развитие малого предпринимательства в России можно разделить на несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности, рассмотрим их в таблице 11.

Таблица 11 — Этапы развития малого предпринимательства в России

Этап	Характеристика этапа
1	2
Первый этап (1985–1987 гг.)	Деятельность предприятий малого бизнеса носит экспериментальный характер. Таких предприятий было немного, они были представлены центрами научно-технического творчества, временными творческими коллективами при научных и общественных организациях, распространение получили также бригадные подряды.
Второй этап (1987–1988 гг.)	Стали активно развиваться кооперативы. И, несмотря на ухудшение их материального обеспечения, наблюдалось заметное увеличение желающих попробовать свои силы в предпринимательской деятельности. Начало формироваться новое молодое поколение предпринимателей.
Третий этап (1989–1990 гг.)	Этот период начала формирования законодательной базы, регламентирующей деятельность предприятий малого бизнеса. Частное предпринимательство было узаконено, что привело к увеличению численности частных предприятий. Так, в 1990 г. в РФ их было порядка 200 тысяч, на них было занято около пяти миллионов человек, а объем производимой продукции оценивался в 40 млн руб. Можно сказать, что развитие малого бизнеса дало первые положительные результаты: 1) сдерживание безработицы, т. к. большое количество работников закрывающихся государственных предприятий получили работу в частных фирмах и кооперативах; 2) возникновение конкуренции между предприни-мателями, и как следствие — приобретение знаний в таких ранее не очень востребо-ванных областях, как основы рыночной экономики, маркетинг и менеджмент.
Четвертый этап (1991–1992 гг.)	Характеризуется быстрым ростом малых предприятий в различных организационно-правовых формах, чему способствовало принятие новых законов о собственности, о предприятиях и предпринимательской деятельности. Количество малых предприятий выросло более чем в два раза, численности занятых в них составила 7,7 % от общего числа занятых.
Пятый этап (1993–1994 гг.)	Происходит широкомасштабная приватизация и развитие всех видов предпринимательской деятельности, интенсивно развивается малое предпринимательство в сфере услуг, торговли, общественного питания, легкой промышленности, производящей товары массового потребления и длительного пользования. Закладываются основы рыночных отношений. Сформировавшиеся капиталы способствуют расширению инвестиционной деятельности, развитию предпринимательства. Делаются первые шаги по правовому и организационному обеспече-нию малого предпринимательства как особого сектора экономики России. Но в то же время проявляются некоторые негативные моменты, например, свертывание деятельности малых предприятий в капиталоемких и наукоемких отраслях, развитие и укрепление позиций теневой экономики.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Продолжение таблицы 11

1	2
Шестой этап (1995–1998 гг.)	В это период были практически исчерпаны возможности сверхприбыльной торгово-посреднической деятельности. Многие малые предприятия, преимущественно торгово-посреднические и научно-консультационные, прекратили свое существование. Усиливающаяся конкуренция привела к концентрации и централизации капиталов, в результате чего стали появляться случаи поглощения предприятий.
Седьмой этап (1998 г.– н/в)	Седьмой этап начался в 1998 году и продолжается по настоящее время. Являясь неотъемлемой частью российской экономики, малое предпринимательство должно соответствовать преобразованиям, происходящим в мировом хозяйстве.

Последнее время государство пытается упростить процесс регистрации малый предприятий, уменьшить количество бюрократических процедур. Учитывая трудный путь развития малого бизнеса, государственная политика отныне направлена на расширение, поддержку и развитие малого предпринимательства в России. Президент России в 2007 г. подписал Указ, согласно которому ежегодно 26 мая отмечается День российского предпринимательства. Таким образом, был введен еще один профессиональный праздник, хотя, как видно из истории развития бизнеса, российские предприниматели всегда исправно служили государству. Итак, 26 мая — День российского предпринимательства.

3.2. Российская практика существования малого бизнеса

Отметим ряд особенностей малого бизнеса России по сравнению с другими странами, а также по сравнению со средним или крупным бизнесом.

Первая особенность. Низкий процент венчурной специализации. В экономически развитых странах малый бизнес играет важную роль в формировании инновационной экономики (около 25 %), в России же основным видом деятельности малого бизнеса является торговля и коммерция, а не инновационное производство (всего около 6 %). На сегодняшний день это важнейшая задача государства в области поддержки малого бизнеса — развитие предприятий, ориентированных на наукоемкие и высокотехнологичные отрасли.

Вторая особенность. Низкая легитимность малого бизнеса. Еще одной характерной особенностью развития малого бизнеса в России является низкая легитимность бизнеса, поскольку большой процент предприятий функционирует в сфере теневой экономики. Используя «серые схемы» работы, занижая прибыль, компании уменьшают свои налоговые выплаты, а следовательно, и доходы в бюджет страны. Корни этой проблемы зародились в начале 90-х годов, когда предпринимателям установили большие налоги. Часть предприятий перестала существовать из-за низкой рентабельности бизнеса, другая часть стала наращивать теневой оборот. И хотя с тех пор, налоговое время существенно снизилось, многие предприятия малого бизнеса не могут выйти из тени, поскольку бояться конкурентов. В настоящее время это целая проблема на уровне государства.

Третья особенность. Постоянная нехватка финансирования. Малый бизнес в России характеризуется острой нехваткой финансирования из-за малой величины индивидуального капитала. Весь с трудом собранный стартовый капитал уходит в оборот, а производственный цикл предприятий не всегда совпадает

временем обращения капитала. Таким образом, у малого бизнеса и появляется потребность — взять кредит для бизнеса. Но неудобство в том, что по сравнению со средним или крупным бизнесом, процентные ставки на услуги кредитовании малого бизнеса выше. В результате некоторые предприятия становятся банкротом.

Четвертая особенность. Неустойчивость малого бизнеса. Из предыдущей особенности вытекает следующая: нестабильность малого бизнеса в результате нехватки финансирования, жесткой конкурентной борьбы и части внешних факторов (инфляции, энергетического кризиса и т. д.). Почти каждый четвертый представитель малого бизнеса в России становится в итоге банкротом, или, по крайней мере, сворачивает свою деятельность [23].

Какие существуют основные характеристики малого бизнеса в РФ?

Определим основные характеристики малого бизнеса в России, такие как:

– гибкость малого бизнеса. Малые предприятия в силу своей мобильности быстрее реагируют на всевозможные изменения на рынке, что дает им некоторые преимущества перед крупным бизнесом. Малый бизнес быстрее адаптируется, перестраивается, что наглядно и доказала история развития малого бизнеса. В период реформ 1992–1993 гг. именно малый бизнес поддержал российскую экономику на трудном этапе экономического развала и политической нестабильности;

– экономичность малого бизнеса. Начать малый бизнес сравнительно проще, чем основать крупную фирму. Помещения, офис, автотранспорт можно арендовать, не нужно капитальное строительство, большие территории, помещения. Оборачиваемость средств малого бизнес выше, средний уровень заработной платы работникам малого бизнеса ниже, т. е. меньше расходов на организацию бизнеса;

– узкая специализация малого бизнеса. Именно узкая специализация малого бизнеса способствует в полной мере наилучшему удовлетворению потребительского спроса. Малый бизнес имеет наиболее детальное представление о конъюнктуре рынка и обеспечивает более индивидуальный подход к клиенту по сравнению с более крупным бизнесом, который направлен на удовлетворение спроса широких слоев населения;

– развитие регионального рынка. Малый бизнес играет важную роль в развитии именно регионального рынка, формируя местную инфраструктуру. Таким образом, снижаются и транспортные расходы на межрегиональные перевозки и увеличивается доля валового продукта региона. Не секрет, что наблюдается большой отток рабочей силы из регионов в центр страны. В результате нарушается дисбаланс и происходит дифференциация производства. Создание больших производственных центров сопровождается с разрушением региональных центров потребления. Развитие малого бизнеса формирует именно экономику региона, уменьшая отток рабочей силы.

3.3. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства

Инфраструктура — комплекс отраслей и хозяйственных звеньев, обслуживающих производство или население. В отраслевом плане инфраструктура включает транспорт, связь, торговлю, науку, образование, здравоохранение, охрану

окружающей среды и т. д. Различают производственную и непроизводственную (социальную) инфраструктуру. Отрасли или хозяйственно самостоятельные звенья, не входящие в состав производственных подразделений, организационно отделенные от них и обслуживающие собственно производство, относятся к производственной инфраструктуре, а обслуживающие население — к непроизводственной (социальной).

Для формирования предпринимательства так же необходимы определенные условия: экономические, социальные, правовые и другие. Экономические условия — это в первую очередь предложения товаров и спрос на них; виды товаров, которые могут приобрести покупатели; объемы денежных средств, которые они могут истратить на эти покупки; избыток или недостаточность рабочих мест, рабочей силы, влияющие на уровень заработной платы работников, т. е. на их возможности приобретения товаров.

На экономическую обстановку существенно влияют наличие и доступность денежных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, а также величина заемных средств, к которым готовы обратиться предприниматели для финансирования своих деловых операций и которые готовы предоставить им кредитные учреждения.

Всем этим занимается множество разнообразных организаций, составляющих инфраструктуру рынка, с помощью которой предприниматели могут устанавливать деловые взаимоотношения и вести коммерческие операции. Это банки — оказание финансовых услуг, поставщики — снабжение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, топливом, энергией, машинами и оборудованием, инструментами и др.; оптовые и розничные продавцы — предоставление услуг по доведению товаров до потребителя; специализированные фирмы и учреждения — предоставление профессиональных юридических, бухгалтерских, посреднических услуг, агентства по трудоустройству — оказание помощи в подборе рабочей силы; учебные заведения — обучение рабочих и специалистов — служащих; прочие агентства — рекламные, транспортные, страховые и др.; средства связи и передачи информации.

В настоящее время одним из препятствий оказанию действенной поддержки малым предприятиям является отсутствие или недостаток эффективных объектов инфраструктуры, обеспечивающих деятельность малых предприятий. Крупные предприятия создают себе инфраструктуру сами: учебные центры, маркетинговые и юридические подразделения, коммуникационную инфраструктуру — подъездные пути, инженерные сети и прочее, открывают представительства и магазины, создают собственные банки и социальные объекты для своих служащих.

Малое предприятие так действовать не может. Но правила на рынке одинаковы для всех. Следовательно, для успешной конкуренции продукции предприятия, руководитель малого предприятия должен иметь возможность проконсультироваться у опытного юриста, провести маркетинговые исследования, реализовать товар с помощью сети сбыта.

Предоставлять такую возможность, причем на доступных условиях, и должна инфраструктура поддержки малого предпринимательства. Несмотря на то, что в последние годы возникли и действуют десятки объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, очевидно, что без поддержки государ-

ства и местных органов власти комплексная и эффективная инфраструктура поддержки возникнуть и существовать не может.

Именно поэтому одна из первых забот (первая, пожалуй, все-таки создание нормативно-правовой базы, стимулирующей развитие предпринимательства) — это создание комплексной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства на региональном и муниципальном уровнях.

Что же представляет собой инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России?

В нашем понимании инфраструктура поддержки малого предпринимательства — это совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих организаций, осуществляющих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг.

В известной степени налоговая инспекция, торгинспекция, отдел регистрации мэрии также являются частью инфраструктуры, но не поддержки, а регулирования малого предпринимательства.

В российской экономической науке понятие инфраструктуры разделяется на две основные группы:

1) производственную — в данную группу включаются отрасли инфраструктуры, непосредственно обслуживающие материальное производство (железные и шоссейные дороги, водоснабжение, канализация);

2) непроизводственную (социальную) — в эту группу входят отрасли, не связанные с процессом производства: подготовка кадров, школьное и высшее образование, здравоохранение и др.

Целью формирования инфраструктуры малого предпринимательства является обеспечение потребностей малых предприятий, возникающих в процессе организации, ведения и расширения бизнеса.

Систему инфраструктуры поддержки малого бизнеса можно разделить на элементы, которые представим на рисунке 10.

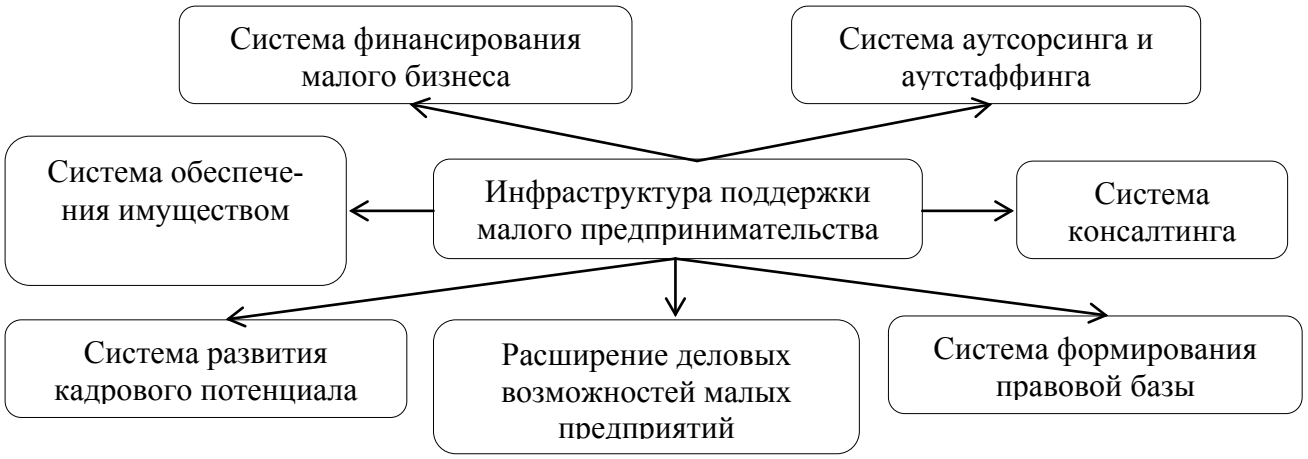


Рисунок 10 — Элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства

На федеральном уровне существует не менее десятка министерств и ведомств, которые в той или иной степени занимаются вопросами развития предпринимательской деятельности. Основные из них — это Государственный комитет РФ по поддержке и развитию малого предпринимательства, Государственный антимонопольный комитет РФ, Министерство финансов РФ, Министерство экономики РФ, Министерство труда и социального развития РФ, Министерство науки и технологий РФ, Государственный комитет по делам молодежи РФ, Министерство общего и профессионального образования РФ и другие [24].

Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в РФ включает в себя большое количество различных организаций:

– центры и агентства по развитию предпринимательства;

– государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства;

– региональные гарантийные организации;

– акционерные инвестиционные фонды и закрытые паевые инвестиционные фонды, привлекающие инвестиции для субъектов малого и среднего предпринимательства;

– технопарки и научные парки;

– инновационно-технологические центры;

– бизнес-инкубаторы;

– палаты и центры ремесел;

– центры поддержки субподряда, маркетинговые и учебно-деловые центры; центры поддержки экспорта;

– лизинговые компании и консультационные центры;

– промышленные, индустриальные, агропромышленные парки;

– центры коммерциализации технологий;

– центры коллективного доступа к высокотехнологичному оборудованию;

– инжиниринговые центры, центры прототипирования и промышленного дизайна;

– центры трансфера технологий и центры кластерного развития;

– государственные фонды поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности, осуществляющие деятельность в соответствии с законодательством РФ;

– микрофинансовые организации, предоставляющие микрозаймы субъектам малого и среднего предпринимательства и (или) организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, и соответствующие критериям, установленным нормативным актом Центрального банка Российской Федерации по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере развития предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса (да-лее — микрофинансовые организации предпринимательского финансирования);

– организации, осуществляющие управление технопарками (технологическими парками), технополисами, научными парками, промышленными парка-

ми, индустриальными парками, агропромышленными парками; центры инноваций социальной сферы, центры сертификации, стандартизации и испытаний;

– центры поддержки народных художественных промыслов;

– центры развития сельского и экологического туризма; многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг, предоставляющие услуги субъектам малого и среднего предпринимательства, и иные организации [1].

Какие структуры поддержки предпринимательства действуют на региональном уровне?

Аналогичные структуры действуют и на региональном уровне. К объектам инфраструктуры в широком смысле можно отнести и различные общественные предпринимательские организации, которые прямо или косвенно представляют и лоббируют интересы предпринимателей либо содействуют объединению усилий для решения собственных проблем. Ассоциации, союзы, объединения, лиги и прочие образования зарегистрированы и действуют практически в каждом регионе РФ. Только на федеральном уровне в Торгово-промышленной палате РФ зарегистрировано более 50 таких объединений. Они призваны играть очень важную роль в защите интересов малых предприятий. Крупнейшей и наиболее авторитетной структурой на сегодня является Торгово-промышленная палата Российской Федерации, в состав которой входят более 110 региональных и городских торгово-промышленных палат.

Объекты инфраструктуры часто имеют различные названия: «бизнес-центры», «школы предпринимателей», «технопарки», «бизнес-инкубаторы», «агентства», «учебно-деловые центры», «фонды поддержки» и другие. На практике бизнес-инкубатор может ничем не отличаться от технопарка, а бизнес-центр — от школы менеджеров.

В Приложении Д дана краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства.

3.4. Методы решения проблем развития малого бизнеса в РФ

Проведение реформ и развитие рыночных отношений определили необходимость формирования и развития новых форм хозяйствования, в частности, предприятия малого и среднего бизнеса. Что экономически выгодно, так как появление большого числа фирм приводит к появлению новых рабочих мест, малым предприятием легче управлять в условиях нестабильного курса национальной валюты, а также это приносит реальные деньги в федеральный бюджет и бюджет регионов Российской Федерации. Развитие малого бизнеса в первую очередь необходимо старым крупномасштабным предприятиям, так как они дают им новую жизнь, и в союзе с ними получают значительную выгоду, как для себя, так и для рыночной экономики в целом. Развитие малого и среднего бизнеса является одним из условий перехода России к полноценным рыночным отношениям, устойчивому развитию экономики, а также обеспечению стабильности в социальной сфере, что является актуальной проблемой в современной жизни страны.

К сожалению, в России система развития и поддержки малого предпринимательства осуществляется в условиях заметного ослабления государственного воздействия на данные процессы. Деятельность многочисленных государственных и полугосударственных структур поддержки малого предпринимательства сводится в ряде случаев к самообеспечению, фиксированию проблем и препятствий, возникающих перед предпринимателями, а реальная помощь носит единичный характер.

Однако отметим ряд функций государства, благодаря которым должна осуществляться государственная поддержка малого предпринимательства. Во-первых, государство выступает как властная структура, устанавливающая рамочные условия функционирования субъектов рынка, т. е. разработка и контроль за соблюдением нормативно-правовых актов. Во-вторых, государство является собственником имущества, что служит основанием для распоряжения и непосредственного управления государственным имуществом. И, в-третьих, государство является своеобразным инструментом экономического регулирования и стимулирования рыночных процессов. Таким образом, исходя из этих функций, в ряде документов есть отражение государственной поддержки малого и среднего бизнеса по следующим направлениям:

– создание институциональных основ;

– управленческая научно-методическая поддержка;

– правовое обеспечение и защита предпринимательства, отраженные в законодательствах о предприятиях, антимонопольном, налоговом, внешнеторговом, отраслевом законодательствах, хозяйственном, коммерческом кодексах, в системе специальных законов о статусе и льготах для мелких и средних предприятий, инновационных предприятий;

– финансово-кредитная поддержка;

– налоговая политика;

– антимонопольная политика.

Рассмотрим лишь некоторые формы государственной поддержки направленные на развитие малого бизнеса. Существенный потенциал для развития предпринимательства связан со снижением издержек субъектов малого и среднего предпринимательства, связанных с государственным регулированием и налогообложением предпринимательской деятельности.

В настоящее время основной акцент в программе содействия малому и среднему бизнесу сделан на поддержку инновационных малых предприятий и поддержку фирм, осуществляющих модернизацию производства и экспорт произведенной продукции, при этом сохраняются наиболее востребованные направления: грантовая поддержка, поддержка микрофинансирования, обучающие программы. Также предусмотрено предоставление субсидий уже действующим инновационным компаниям на компенсацию затрат по разработке новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов; приобретению машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями; приобретению новых технологий (в т. ч. прав на патенты, лицензии на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей) и т. п.

На рисунке 11 представлены основные направления муниципальных программ развития малого предпринимательства.

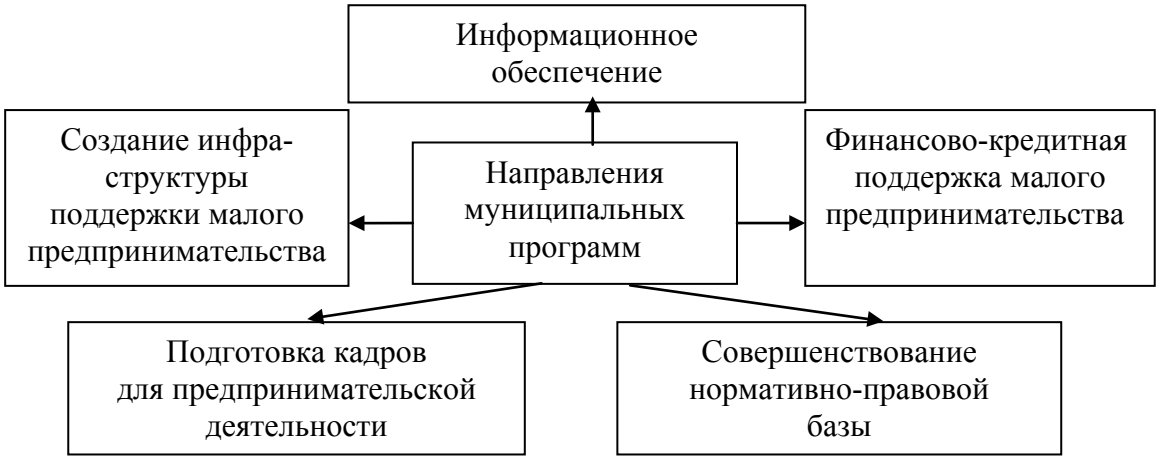


Рисунок 11 — Основные направления муниципальных программ развития малого предпринимательства

Под управленческой научно-методической поддержкой подразумевается консультирование, обучение, информационное обслуживание, проводимое органами правительства, а также через различные программы на местах. Сюда же относятся финансирование и участие в работе учебных и консультационных центров и других организаций, оказывающих непосредственную поддержку предпринимателям. Проведение разработки учебных пособий, курса лекций для начинающих предпринимателей. А так же создание благоприятных условий и помощь в разработке и передаче инновационных технологий.

Еще одно направление — предоставление широкого доступа населения к обучению основам предпринимательства. Приоритет отдан краткосрочным курсам (до 100 часов). Такое обучение позволяет сориентироваться людям, оказавшимся в непростой жизненной ситуации: безработные, уволенные военнослужащие (планируемое число обучаемых — до 50 тыс. человек).

Продолжится реализация программы повышения энергоэффективности производства, направленная на повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий за счет применения технологий энергосбережения, содействия внедрения в деловую практику заключения энергосервисных договоров и проведения энергетических обследований.

Динамичное развитие малого предпринимательства и его эффективное участие в решении социально-экономических проблем на федеральном, региональном и муниципальном уровнях во многом зависят от наличия необходимых институциональных основ.

Важным инструментом государственной поддержки малым предприятиям в большинстве промышленно развитых стран является система государственных заказов. Данная форма отношений позволяет обеспечить малому бизнесу гарантированный рынок сбыта, ускорить процесс накопления капитала, расширить

производственные мощности, укрепить конкурентоспособность, модернизировать оборудование и многое другое.

Финансово-кредитная поддержка малому бизнесу осуществляется путем реализации государственных целевых программ, предоставления льготных и безвозмездных субсидий, прежде всего на цели научно-технического развития. В предоставлении гарантий по займам предприятий малого бизнеса у частных банковских структур для переоснащения производства, его расширения. Участие в деятельности и формировании ресурсов различных кредитно-финансовых и инвестиционных организаций. Повышение кредитоспособных мелких предприятий с помощью системы кредитования. Формирование системы банковских услуг, ориентированных на малых предпринимателей.

Государственная поддержка малому и среднему бизнесу в налоговой политике проявляется через льготную систему налогообложения и систему ускоренной амортизации основных средств.

Требуют уточнения вопросы финансовой поддержки малого и среднего бизнеса и взаимоотношений с бюджетом. Следует заново определить порядок создания, функционирования и ликвидации малых предприятий. А также ряд сфер деятельности малого бизнеса требует законодательного оформления, например, восполнение пробела тех законодательных норм, которые регламентируют взаимодействие малых и крупных предприятий. В число приоритетов включена поддержка экспортоориентированных малых и средних предприятий, так как именно такие предприятия производят конкурентоспособную продукцию.

Следующий блок поддержки — это развитие лизинга малых и средних предприятий и развитие специализированной инфраструктуры имущественной поддержки предприятий. Рынок лизинга в России очень мал — около 90 млрд рублей, из которых только четверть — это лизинг оборудования. Направив на развитие лизинга 3 млрд рублей действительно можно существенно расширить предложение для малых компаний по данному направлению. В этот блок включаются субсидии федерального бюджета на развитие лизинга оборудования субъектами малого и среднего предпринимательства предоставляются на реализацию следующих мероприятий: субсидирование процентов и предоставление целевых грантов на уплату первого взноса в размере, не превышающем 1 млн рублей [11].

Из всего сказанного, очевидно, что от уровня развития не только крупного, но и малого и среднего бизнеса, результата партнерских отношений между государством и бизнесом, от учета в полной мере интересов обеих сторон в значительной степени зависит экономический и политический прогресс России.

Вопросы для самоконтроля по 3 теме

1) Как развивалось российское предпринимательство до XVI в.?
2) Расскажите о развитии предпринимательства в России с XVI–XIX в.?
3) Какой период развития бизнеса назывался — «золотым веком предпринимательства»?
4) Как развивался Российский бизнес на рубеже XIX–XX в.?
5) Охарактеризуйте состояние предпринимательства в России в доперестроечный и перестроечный период.

6) Какие изменения в законодательстве коснулись малого бизнеса в послеперестроечный период?

7) Опишите период интенсивного становления предпринимательства (1990–1995 гг.);

8) Расскажите о периоде насыщения и структурного оформления (1996–1998 гг.);

9) Охарактеризуйте период цивилизованной модернизации (с 1998 г. по настоящее время)?

10) Каковы особенности малого бизнеса России по сравнению с другими странами?

11) Какие существуют основные характеристики малого бизнеса в РФ?

12) Проанализируйте современное состояние развития малого бизнеса в РФ.

13) Что такое инфраструктура и каковы ее виды?

14) Что представляет собой инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России?

15) Назовите элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

16) Какие существуют структуры поддержки российского малого предпринимательства, опишите их?

17) Какие существуют методы решения проблем развития малого бизнеса в РФ?

18) Какие существуют основные направления муниципальных программ развития малого предпринимательства?

19) Расскажите о существующих структурах поддержки российского малого предпринимательства.

20) Какие программы поддержки малого бизнеса существуют в РФ?

Тест для самопроверки по 3 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Укажите, в какой отрасли экономики на настоящий момент сосредоточено наибольшее число малых предприятий России.

а) строительство;

б) торговля и общественное питание;

в) транспорт;

г) сфера бытовых услуг;

д) распределение примерно равномерно по отраслям.

2. Укажите, каков удельный вес малых предприятий в общей численности предприятий розничной торговли России.

а) до 20 %;

б) от 40 до 60 %;

в) от 60 до 80 %;

г) от 80 до 90 %.

3. Если цена на рынке устанавливается выше равновесной, то предложение больше спроса и возникает:

а) излишек;

б) дефицит;

в) равновесие;

г) диспропорция.

4. Укажите, какова среднегодовая численность работников малого предприятия розничной торговли в среднем по России:

а) до 10 человек;

б) от 10 до 15 человек;

в) от 15 до 25 человек;

г) от 25 до 30 человек;

д) свыше 30 человек.

5. Укажите, какова среднегодовая численность работников малого предприятия оптовой торговли в среднем по России:

а) до 10 человек;

б) от 10 до 15 человек;

в) от 15 до 25 человек;

г) от 40 до 50 человек;

д) свыше 50 человек.

6. С какого века, по мнению историков, в Московском государстве начинается расцвет торгово-промышленного предпринимательства и появляются династии предпринимателей?

а) с XIX в.;

б) с XVI в.;

в) с XVII в.;

г) с XX в.

7. К началу этого века предпринимательством в России занималось примерно 5 миллионов человек и действовало более 1,5 тысяч акционерных компаний:

а) с XIX в.;

б) с XVI в.;

в) с XVII в.;

г) с XX в.

8. Какой период развития современной России характеризуется появлением малого и среднего бизнеса в котором были приняты многие законы, открывшие широкие возможности для масштабного развития предпринимательства?

а) период 1996–1998 гг.;

б) период 1985–1990 гг.;

в) период 1991–1995 гг.;

г) период 1998–2000 гг.

9. Современный период развития предпринимательства в нашей стране, называется?

а) период свободы предпринимательства;

б) период цивилизованной модернизации;

в) период насыщения и структурного оформления;

г) период интенсивного становления предпринимательства.

10. Основными видами деятельности малого бизнеса в РФ на сегодняшний день является:

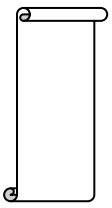
а) производство и строительство;

б) инновационное производство;

в) торговля и коммерция;

г) бытовые услуги.

4. Механизмы создания малых предприятий



4.1. Общие предпосылки создания малого предприятия
4.2. Формирование уставного фонда предприятия
4.3. Порядок регистрации индивидуального предпринимателя
4.4. Порядок регистрации общества с ограниченной ответственностью
4.5. Порядок регистрации непубличного акционерного общества

4.1. Общие предпосылки создания малого предприятия

Создание малых предприятий в той или иной организационно-правовой форме предполагает существование у будущего предпринимателя следующих основных предпосылок:

– наличия имущества для формирования первоначального капитала;

– наличия определенного объема финансовых средств, необходимых для формирования минимального уставного или складочного капитала;

– наличия нежилых помещений, необходимых для размещения офиса будущей организации и осуществления намеченных видов деятельности;

– предварительного изучения предполагаемого рынка, на который предприниматель будет предлагать для реализации результаты предпринимательской деятельности;

– формирования команды квалифицированных учредителей (партнеров) собственного дела, хорошо знающих технологию осуществления определенных видов деятельности.

Каковы этапы создания предприятия малого бизнеса?

Этапы создания предприятия малого бизнеса:

1) возникновение и обоснование идеи о занятии определенным видом предпринимательской деятельности;

2) постановка ближайших и перспективных целей осуществления своей предпринимательской идеи;

3) формирование конкретного решения об открытии своего дела в определенной организационно-правовой форме;

4) подбор квалифицированных и надежных соучредителей нового малого предприятия;

5) определение финансовых источников, необходимых для ведения предпринимательской деятельности на первом этапе функционирования предприятия;

6) разработка необходимых учредительных документов;

7) проведение комплекса организационных мероприятий по созданию собственного дела;

8) разработка обоснованного бизнес-плана;

9) государственная регистрация предприятия в установленном порядке;

10) постановка на учет в налоговом органе по месту нахождения предприятия;

11) открытие в установленном порядке в любом банке расчетных и других счетов;

12) заключение договоров на поставку сырья, материалов, комплектующих изделий и т. д.;

13) получение в соответствии с законодательством разрешения на осуществление отдельных видов деятельности;

14) проведение глубоких маркетинговых исследований рынка, выбор способов продвижения товаров на рынок, определение методов формирования цен на продукцию или услуги;

15) заключение договоров поставки, купли-продажи товара (услуг) с потребителями и др.;

16) проведение необходимой рекламной кампании товаров (услуг);

17) организация учета доходов, расходов и хозяйственных операций в соответствии с нормативными документами Минфина РФ и др.

Для регистрации индивидуального предпринимателя или юридического лица в налоговый орган требуется представить ряд документов:

– за государственную регистрацию физического лица в качестве индивидуального предпринимателя — 800 рублей;

– за государственную регистрацию юридического лица — 4000 рублей;

С 1 января 2011 года документы в регистрирующий орган могут быть направлены не только почтовым отправлением или представлены непосредственно, но и направлены в форме электронных документов с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет, включая единый портал государственных и муниципальных услуг» (в соответствии с ФЗ № 227 от 27.07.2010). Сведения о государственной регистрации размещаются на официальном сайте регистрирующего органа в сети Интернет. Существуют определенные процедуры регистрации наиболее распространенных форм, в которых осуществляется предпринимательская деятельность. После того, как предприниматель определился с организационно-правовой формой своего бизнеса, ему необходимо приступить к его регистрации.

Рассмотрим процедуры регистрации наиболее распространенных форм, в которых осуществляется предпринимательская деятельность субъектами малого предпринимательства: индивидуальный предприниматель (ИП) и общество с ограниченной ответственностью (ООО).

При государственной регистрации создаваемого юридического лица в регистрирующий орган представляются следующие документы:

а) подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством РФ;

б) решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством РФ;

в) учредительные документы юридического лица;

г) выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица — учредителя;

д) документ об уплате государственной пошлины.

4.2. Формирование уставного фонда предприятия

Экономическая организация любого хозяйствующего субъекта начинается с образования основных и оборотных средств, величина которых отражается в уставе хозяйствующего субъекта и носит название «уставный капитал» («уставный фонд»). Уставный капитал представляет собой сумму вкладов учредителей хозяйствующего субъекта для обеспечения его жизнедеятельности. Его величина соответствует сумме, зафиксированной в учредительных документах, и является неизменной. Увеличение или уменьшение уставного капитала может производиться в установленном порядке (например, по решению общего собрания) только после перерегистрации хозяйствующего субъекта.

Порядок формирования уставного капитала регулируется законодательством и учредительными документами. В частности, уставный капитал не может быть менее 10000 руб., а в акционерном обществе — 100000 руб.

В качестве вкладов в уставный капитал могут входить: здания, сооружения, оборудование, другие материальные ценности, ценные бумаги, права пользования землей, водой и другими природными ресурсами, зданиями, сооружениями, оборудованием, иные имущественные права (в том числе на интеллектуальную собственность — «ноу-хау», право на использование изобретений и т. п.), денежные средства в рублях и в валюте. Стоимость вкладов оценивается в рублях совместным решением участников хозяйствующих субъектов и составляет их долю в уставном капитале. Вклад, произведенный в валюте, пересчитывается на рубли по рыночному курсу, котируемому Центральным банком РФ на день подписания договора о создании хозяйствующего субъекта или на дату, согласованную участниками.

В унитарных предприятиях создается уставный фонд. Организация или общества, которые создаются без наличия устава, имеют складочный капитал.

Уставный фонд — совокупность материальных и денежных средств, находящихся в постоянном распоряжении объединения, предприятия. Первоначальный размер уставного фонда фиксируется в уставе объединения, предприятия при его образовании. Фонд — основной источник собственных средств; предназначен для формирования основных и оборотных средств. Сумма уставного фонда на начало и конец отчетного периода отражается в пассиве бухгалтерского баланса отдельной строкой и соответствует остаточной стоимости основных фондов и минимальной потребности предприятия в оборотных средствах (нормативу оборотных средств) с учетом плановой суммы устойчивых пассивов. Величина уставного фонда не остается неизменной в процессе хозяйственной деятельности предприятия. Она может увеличиваться и уменьшаться.

Уставный фонд совместного предприятия — сумма вкладов его участников; может пополняться за счет прибыли от хозяйственной деятельности и в случае необходимости за счет дополнительных вкладов участников. В уставный фонд совместного предприятия зачисляются: здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности, права пользования землей, природными ресурсами, основными фондами, а также другие имущественные права (в том числе на использование изобретений, «ноу-хау»), денежные средства в валютах стран-

партнеров и в свободно конвертируемой валюте. Вклад отечественного участника в уставный фонд определяется по договоренности с иностранным партнером как в рублях, так и в иностранной валюте по договорным ценам с учетом цен мирового рынка. Вклад иностранного участника оценивается в том же порядке с пересчетом стоимости вклада в рубли по официальному валютному курсу. При отсутствии цен мирового рынка партнеры совместного предприятия имеют право на согласование между собой имущества, вносимого в уставный фонд.

4.3. Порядок регистрации индивидуального предпринимателя

Регистрация индивидуального предпринимателя (ИП), регламентируется следующими законодательными актами: № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Процедура регистрации ИП состоит из следующих этапов:

1) сбор и подготовка необходимых сведений;

2) подготовка пакета документов для регистрации;

3) подача документов в регистрирующий орган;

4) подача заявления о переходе на упрощенную систему налогообложения (УСН) (Форма № 26.2–1);

5) получение свидетельства о регистрации;

6) постановка на учет в государственные внебюджетные фонды;

7) получение кодов государственной статистики;

8) изготовление печати;

9) открытие расчетного счета.

Рассмотрим эти этапы подробнее:

На первом этапе происходит сбор и подготовка необходимых сведений. Этот этап состоит из выбора вида деятельности и кодов ОКВЭД (Общероссийский классификатор экономических видов деятельности).

Регистрация ИП осуществляется по месту постоянной регистрации (прописки) предпринимателя.

На втором этапе подготавливается пакет документов для регистрации. Для регистрации ИП необходимо подготовить следующий пакет документов:

– копия паспорта;

– заявление о регистрации в качестве индивидуального предпринимателя;

– квитанция об уплате госпошлины за регистрацию;

– подача документов в регистрирующий орган.

Указанные выше документы направляются в налоговую инспекцию, осуществляющую регистрацию.

На третьем этапе документы подаются в регистрирующий орган. Предусмотрено три способа подачи документов: нарочно, по почте и в форме электронных документов через Интернет. В случае подачи документов нарочно, оператор должен выдать расписку о приеме документов, в которой будет указан день получения свидетельства о регистрации. По законодательству срок регистрации не должен превышать 5 рабочих дней.

Если подача документов происходит в форме электронных документов, в том числе через Интернет, то расписка в получении документов в течение рабочего дня, следующего за днем получения документов, направляется в форме электронного документа по адресу электронной почты, указанному заявителем.

На четвертом этапе оформляются документы для возможности использования упрощенной системы налогообложения (УСН или УСНО) необходимо подготовить два экземпляра заявления о переходе на упрощенную систему налогообложения (заполненный образец), форма 26.2–1 и сдать его вместе с основным пакетом документов для регистрации ООО. Один экземпляр заявления вам вернут с отметкой налогового органа. В последующем, после регистрации предприятия, с копией этого экземпляра заявления о переходе на УСН, вам необходимо будет обратиться с запросом о возможности применения упрощенной системы налогообложения в территориальную налоговую инспекция по месту регистрации компании и получить справку о возможности применений УСН.

На пятом этапе предприниматель получает свидетельство о регистрации. В указанный при подаче документов срок заявителю необходимо явиться в регистрирующий налоговый орган, имея при себе паспорт и расписку о приеме документов. В случае если в поданных документах не выявлено ошибок, выдадут Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, а также Свидетельство о присвоении идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) и выписку из Единого государственного индивидуальных предпринимателей. В противном случае выдадут документ с Решением об отказе в государственной регистрации, который содержит основание отказа с обязательным указанием допущенных нарушений. В этом случае, придется исправлять ошибки и сдавать документы заново.

Если документы подавались в электронном виде, то в случае принятия решения налоговой службой о выдаче свидетельства, оно направляется на адрес электронной почты. При этом налоговая служба обязана выдать документ (Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя) в письменном (бумажном) виде по соответствующему запросу заявителя.

Шестой этап — постановка на учет в государственные внебюджетные фонды. Уведомления о регистрации в государственные внебюджетные фонды направляются регистрирующей налоговой инспекцией.

На седьмом этапе предприниматель получает коды государственной статистики. На основании копий регистрационных документов, предоставленных в государственный орган статистики заявителю, в течение 5 рабочих дней, должны выдать свидетельство о кодах статистики.

Восьмой этап. Изготавливается печать. На основании документов о регистрации, специализированными организациями может быть изготовлена печать организации;

На заключительном этапе открывается расчетный счет. На основании заявления и документов о регистрации, заявителем может быть открыт расчетный счет в любом из выбранных им банков.

4.4. Порядок регистрации общества с ограниченной ответственностью

Процедура регистрации ООО состоит из следующих этапов:

1) сбор и подготовка необходимых сведений;
2) подготовка пакета документов для регистрации;
3) подача документов в регистрирующий орган;
4) получение свидетельства о регистрации фирмы;
5) постановка на учет в государственные внебюджетные фонды;
6) получение кодов государственной статистики;
7) изготовление печати;
8) открытие расчетного счета.

Рассмотрим эти этапы подробнее:

Первый этап состоит из:

– выбора наименования ООО;

– выбора вида деятельности и кодов ОКВЭД (Общероссийский классификатор экономических видов деятельности);

– выбора адреса регистрации (адреса, по которому будет находиться Ваш головной офис);

– выбора способа оплаты уставного капитала (денежными средствами, имуществом, имущественными правами). При этом, если номинальная стоимость или увеличение номинальной стоимости доли участника общества в уставном капитале общества, оплачиваемой неденежными средствами, составляет более чем двадцать тысяч рублей, в целях определения стоимости этого имущества должен привлекаться независимый оценщик;

На втором этапе происходит подготовка пакета документов для регистрации. Для регистрации ООО необходимо подготовить следующий пакет документов:

– устав ООО в двух экземплярах, один из которых с отметкой регистрирующего органа возвращается заявителю (при подаче нарочно или по почте);

– заявление на получение заверенной копии Устава;

– решение о создании ООО или Протокол общего собрания участников;

– договор об учреждении ООО (если учредителей несколько);

– заявление о государственной регистрации (форма № Р11001);

– справка об открытии накопительного банковского счета (если уставной капитал формируется денежными средствами);

– документ, подтверждающий юридический адрес (гарантийное письмо, договор аренды). Данный документ не указан в действующем законодательстве в качестве обязательного, однако, регистрирующие налоговые органы его требуют. Указанное требование может быть оспорено в судебном порядке;

– квитанция об уплате госпошлины за регистрацию;

– квитанция об уплате госпошлины за заверение второй копии Устава;

Третий этап — подача документов в регистрирующий орган. Указанные выше документы (кроме договора об учреждении ООО) сдаются в налоговую инспекцию, осуществляющую регистрацию. Оператор должен выдать расписку о приеме документов, в которой будет указан день получения свидетельства

о регистрации. По законодательству срок регистрации не должен превышать 5 рабочих дней. В случае, направления вышеуказанных документов в регистрирующий орган в электронном виде, учредительные документы юридического лица в электронной форме направляются в одном экземпляре.

Регистрирующий орган на указанный адрес электронной почты, направляет представленные предпринимателем учредительные документы в электронной форме, подписанные электронной подписью регистрирующего органа. По желанию предпринимателя один экземпляр таких документов может быть представлен на бумажном носителе;

На четвертом этапе предприниматель получает свидетельство о регистрации предприятия. В указанный при подаче документов срок предпринимателю необходимо явиться в регистрирующий налоговый орган, имея при себе паспорт и расписку о приеме документов.

В случае если в поданных документах не выявлено ошибок, ему выдадут Свидетельство о государственной регистрации юридического лица, а также Свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту нахождения на территории РФ и выписку из Единого государственного реестра юридических лиц. В противном случае выдается документ с Решением об отказе в государственной регистрации, который содержит основание отказа с обязательным указанием допущенных нарушений. В этом случае, придется исправлять ошибки и сдавать документы заново.

Если предприниматель подавал документы в электронном виде, то в случае принятия решения налоговой службой о выдаче ему свидетельства, оно направляется на адрес его электронной почты. При этом налоговая служба обязана выдать документ (Свидетельство о государственной регистрации юридического лица) в письменном (бумажном) виде по соответствующему запросу заявителя;

Пятый этап — постановка на учет в государственные внебюджетные фонды. Уведомления о регистрации в государственные внебюджетные фонды направляются регистрирующей налоговой инспекцией;

На шестом этапе предприниматель получает коды государственной статистики. На основании и копий регистрационных документов, предоставленных предпринимателем в государственный орган статистики, в течение трех рабочих дней, должны выдать свидетельство о кодах статистики;

Затем изготавливается печать. На основании документов о регистрации ООО специализированными организациями может быть изготовлена печать Общества;

На последнем этапе открывается расчетный счет. На основании заявления предпринимателя и документов о регистрации ООО, открывается расчетный счет в любом из выбранных банков [35].

Учредительным документом ООО является устав, в котором должно быть указано: полное и сокращенное фирменное наименование общества; сведения о месте нахождения общества; сведения о составе и компетенции органов общества; сведения о размере уставного капитала общества; права и обязанности участников общества.

4.5. Порядок регистрации непубличного акционерного общества

Непубличное акционерное общество может быть создано двумя способами:

1) путем учреждения вновь, при этом создается совершенно новый субъект права;

2) путем реорганизации уже существующего общества.

В соответствии с пунктом 4 статьи 66 Гражданского кодекса Российской Федерации государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать от своего имени учредителями (участниками) хозяйственных обществ, кроме случаев, когда иное установлено законом.

Финансируемые собственниками учреждения могут быть учредителями (участниками) хозяйственных обществ с разрешения собственника, в том числе с использованием для этих целей доходов учреждения от разрешенной ему деятельности (пункт 4 статьи 66 и пункт 2 статьи 298 ГК РФ).

Государственные и муниципальные унитарные предприятия могут выступать в качестве учредителей (участников) акционерных обществ (за исключением кредитных организаций, учредителями (участниками) которых они не могут быть) с использованием в этих целях принадлежащего им на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления имущества только с согласия собственника имущества (статьи 6 и 20 Федерального закона от 14 ноября 2002 года №161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»).

В соответствии со статьей 5 Закона о приватизации от 21 декабря 2001 года государственные и муниципальные унитарные предприятия не могут выступать покупателями имущества приватизируемых государственных и муниципальных предприятий, в том числе акций обществ, создаваемых на базе таких предприятий.

Учреждение акционерного общества осуществляется в несколько этапов.

1) заключение учредительного договора о создании общества.

Договор о создании акционерного общества не является его учредительным документом. По своей природе он является гражданско-правовым договором о совместной деятельности. Данный документ определяет права и обязанности учредителей общества в процессе его создания. Договор не порождает каких–либо взаимных прав и обязанностей, лиц его заключивших по отношению друг к другу. Права и обязанности его участников возникают по отношению к создаваемому ими обществу. В данный договор включаются следующие условия:

– размер уставного капитала общества;

– категории и типы акций, подлежащие размещению среди участников;

– размер и порядок оплаты акций;

– права и обязанности учредителей по созданию общества.

В случае учреждения общества одним лицом решение об учреждении должно определять размер уставного капитала общества, категории (типы) акций, размер и порядок их оплаты.

Особенности учреждения обществ с участием иностранных инвесторов могут быть предусмотрены федеральными законами.

2) принятие решения об учреждении общества и проведение общего собрания учредителей.

Создание общества путем учреждения осуществляется по решению учредителей (учредителя). Решение об учреждении общества принимается учредительным собранием. В случае учреждения общества одним лицом решение о его учреждении принимается этим лицом единолично.

Решение об учреждении общества должно отражать результаты голосования учредителей и принятые ими решения по вопросам учреждения общества, утверждения устава общества, избрания органов управления общества. Решение об учреждении общества, утверждении его устава и утверждении денежной оценки ценных бумаг, других вещей или имущественных прав либо иных прав, имеющих денежную оценку, вносимых учредителем в оплату акций общества, принимается учредителями единогласно.

На учредительном собрании принимаются решения:

– о создании акционерного общества;

– о типе общества;

– о его наименовании;

– о количестве и номинальной стоимости, выпускаемых при учреждении общества акций;

– о размере уставного капитала общества;

– избрание органов управления общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества. Осуществляется учредителями большинством в три четверти голосов;

– утверждение устава акционерного общества.

3) регистрация акционерного общества.

Под государственной регистрацией юридического лица следует понимать внесение сведений о создаваемом юридическом лице в единый государственный реестр юридических лиц. Именно с момента государственной регистрации акционерное общество приобретает правоспособность и становится самостоятельным субъектом права. Государственная регистрация акционерных обществ осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Государственная регистрация акционерного общества осуществляется по месту нахождения указанного учредителями в заявлении о государственной регистрации постоянно действующего исполнительного органа, в случае отсутствия такого исполнительного органа — по месту нахождения иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности. Документы представляются в регистрирующий орган непосредственно или направляются почтовым отправлением с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения.

Заявление, представляемое в регистрирующий орган, удостоверяется подписью уполномоченного лица (далее — заявитель), подлинность которой должна быть засвидетельствована в нотариальном порядке. При этом заявитель указывает свои паспортные данные или в соответствии с законодательством Российской Федерации данные иного удостоверяющего личность документа и идентификационный номер налогоплательщика (при его наличии).

При государственной регистрации акционерного общества заявителями могут являться следующие физические лица:

– руководитель постоянно действующего исполнительного органа акционерного общества или иное лицо, имеющие право без доверенности действовать от имени этого юридического лица;

– учредитель (учредители) акционерного общества;

– руководитель акционерного общества, выступающего его учредителем.

Заявителю выдается расписка в получении документов с указанием перечня и даты их получения регистрирующим органом, в случае, если документы представляются в регистрирующий орган непосредственно заявителем. Расписка должна быть выдана в день получения документов регистрирующим органом. При поступлении в регистрирующий орган документов, направленных по почте, расписка высылается в течение рабочего дня, следующего за днем получения документов регистрирующим органом, по указанному заявителем почтовому адресу с уведомлением о вручении. Регистрирующий орган обеспечивает учет и хранение всех представленных при государственной регистрации документов.

При государственной регистрации создаваемого акционерного общества в регистрирующий орган представляются:

а) подписанное заявителем заявление о государственной регистрации;

б) решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством Российской Федерации;

в) учредительные документы юридического лица (подлинники или засвидетельствованные в нотариальном порядке копии);

г) выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица — учредителя;

д) документ об уплате государственной пошлины, копия квитанции;

е) документы, подтверждающие право на использование «юридического адреса» (не является обязательным документом, но желательно приложить);

ж) если учредитель АО — иностранное юридическое лицо нужно представить выписку из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного АО;

и) нотариальная доверенность от заявителя, если документы на регистрацию АО подаются по доверенности (возможна только подача документов на регистрацию АО по доверенности, заявление на регистрацию подписывают только учредители);

к) паспорт заявителя (предъявляется при подаче документов).

Решение о государственной регистрации, принятое регистрирующим органом, является основанием внесения соответствующей записи в соответствующий государственный реестр.

Если регистрирующий орган не выявит оснований для отказа в регистрации, то он принимает решение о госрегистрации и вносит запись в ЕГРЮЛ с указанием ОГРН АО. Не позднее одного рабочего дня после истечения срока регистрации АО на электронную почту, указанную в заявлении, направят:

– документ, подтверждающий факт внесения записи в ЕГРЮЛ — лист записи по форме № Р50007;

– устав с отметкой регистрирующего органа;

– документ о постановке на учет в налоговом органе.

Отказ в государственной регистрации допускается в случае:

а) непредставления необходимых для государственной регистрации документов;

б) представления документов в ненадлежащий регистрирующий орган.

Отказ в государственной регистрации акционерного общества может быть обжалован в Арбитражный суд.

Срок регистрации нового АО составляет 3 рабочих дня со дня представления документов в регистрирующий орган.

Таким образом, процедура открытия бизнеса должна включать в себя выбор организационно-правовой формы регистрации бизнеса, определение системы налогообложения, видов экономической деятельности, состава учредителей, структуры органов управления, размера уставного капитала, решения вопросов аренды/покупки помещения и принятие решения по другим важным вопросам. Решение данных вопросов в процессе создания предприятия помогут снизить финансово-управленческие риски в будущем (расходы на внесение изменений в устав, ЕГРЮЛ, на неоптимизированное налогообложения в связи с неверно выбранной системой налогообложения и т. д.).

Вопросы для самоконтроля по 4 теме

1) Назовите общие предпосылки создания малого предприятия.
2) Каковы этапы создания предприятия малого бизнеса?
3) Расскажите о порядке регистрации индивидуального предпринимателя.
4) Какие документы необходимы для регистрации ИП?
5) Каков порядок регистрации общества с ограниченной ответственностью?
6) Что должно быть указано в уставе общества с ограниченной ответственностью?
7) Расскажите об уставном фонде предприятия.
8) Каковы принципы формирования уставного фонда?
9) Как формируется уставный фонд совместного предприятия?
10) Что является вкладом в уставный капитал?
11) Расскажите о способах подачи документов.
12) Каковы основные отличия в процедуре регистрации ООО и ИП?
13) Сколько дней занимает процедура регистрации ООО и ИП по законодательству РФ?
14) Каков порядок увеличения или уменьшения уставного фонда предприятия?
15) Как формируется уставный фонд совместного предприятия?
16) Расскажите о порядке регистрации непубличного акционерного общества.
17) Какие решения принимаются на учредительном собрании при регистрации НАО?
18) Кто может быть заявителем при государственной регистрации НАО?
19) По каким причинам может быть получен отказ в регистрации НАО?

20) На Ваш взгляд, какая из ОПФ имеет более приемлемый порядок регистрации для начинающего предпринимателя?

Тест для самопроверки по 4 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Субъект малого предпринимательства обязан:
а) вести бухучет;
б) вести налоговый учет;
в) вести бухучет, налоговый учет;
г) вести учет использования и движения основных фондов.

2. Отказ в государственной регистрации акционерного общества может быть обжалован в:
а) регистрационной палате региона;
б) в арбитражном суде;
в) фонде поддержки малого предпринимательства;
г) в гражданском суде РФ.

3. Учредительным документом ООО является:
а) уставный договор;
б) учредительный договор;
в) устав;
г) патент по соглашению сторон.

4. В соответствии с законодательством РФ срок регистрации ООО не должен превышать…
а) трех дней;
б) одного дня;
в) пяти дней;
г) семи дней.

5. Первым этапом в создании предприятия малого бизнеса является:
а) разработка необходимых учредительных документов;
б) возникновение и обоснование идеи о занятии определенным видом предпринимательской деятельности;
в) постановка ближайших и перспективных целей осуществления своей предпринимательской идеи;
г) формирование конкретного решения об открытии своего дела в определенной организационно-правовой форме.

6. Расположите в правильном порядке этапы процедуры регистрации ООО:
а) получение свидетельства о регистрации фирмы;
б) изготовление печати;
в) открытие расчетного счета;
г) подача документов в регистрирующий орган;

д) подготовка пакета документов для регистрации;

е) получение кодов государственной статистики;

ж) постановка на учет в государственные внебюджетные фонды;

и) сбор и подготовка необходимых сведений.

7. Может ли изменяться величина уставного фонда предприятия?

а) остается неизменной в процессе хозяйственной деятельности предприятия;

б) может только увеличиваться;

в) в соответствии с законодательством может изменяться, но не более 15 % в год от первоначальной величины уставного фонда;

г) она может, как увеличиваться, так и уменьшаться.

8. Пересчитывается ли вклад в уставный капитал предприятия, произведенный в валюте?

а) пересчитывается на рубли по рыночному курсу, котируемому Центральным банком РФ на день подписания договора о создании хозяйствующего субъекта или на дату, согласованную участниками;

б) не пересчитывается;

в) в уставный капитал предприятия запрещено вносить валюту;

г) пересчитывается по курсу, установленному Советом директором данного предприятия.

9. Внесение изменений и дополнений в устав АО в новой редакции относится к компетенции:

а) совета директоров;

б) общего собрания акционеров общества;

в) совета директоров и /или общего собрания акционеров общества;

г) генерального директора АО.

10. К экстенсивным факторам развития производства относятся:

а) повышение квалификации рабочей силы;

б) вовлечение в процесс производства дополнительного числа оборудования;

в) введение новых технологий;

г) увеличение выпуска продукции.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. Особенности управления предприятием малого бизнеса



5.1. Сущность и принципы управления предприятием малого бизнеса
5.2. Стиль управления предприятием малого бизнеса
5.3. Методы управления предприятием малого бизнеса
5.4. Функции менеджмента на малом предприятии
5.5. Базовые операции менеджера в малом бизнесе
5.6. Формирование имиджа руководителя на малом предприятии

5.1. Сущность и принципы управления предприятием малого бизнеса

Управление — это умение добиваться поставленных целей, направляя труд и интеллект работников и создавая мотивацию поведения людей, работающих в организации. Управление — это направленная координация и организация какого либо объекта. В процессе управления выделяют объект и субъект управления. Объект управления — это предметы материального мира или социальные реальности. Менеджмент — это управление социальными объектами, т. е. отдельными людьми или группами лиц. Сущность и содержание менеджмента в специальной литературе по теории управления рассматриваются с разных сторон, а именно как:

– процесс;
– функция (вид деятельности);
– категория людей;
– аппарат управления;
– наука и искусство.

Менеджмент определяется как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации, управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организации; мотивации, контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент — это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием [18].

Какова роль менеджмента в предпринимательстве?

Осознание роли менеджмента совпадает по времени с выделением предпринимательской способности как важного объединяющего фактора производства. Факторы производства — это не ресурсы, которые необходимы для осуществления процесса производства (труд, капитал, земля и другие природные

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

ресурсы, информация). Предпринимательство — это особый фактор производства, соединяющий в процессе производства все остальные факторы в единую систему, представленную на рисунке 12.

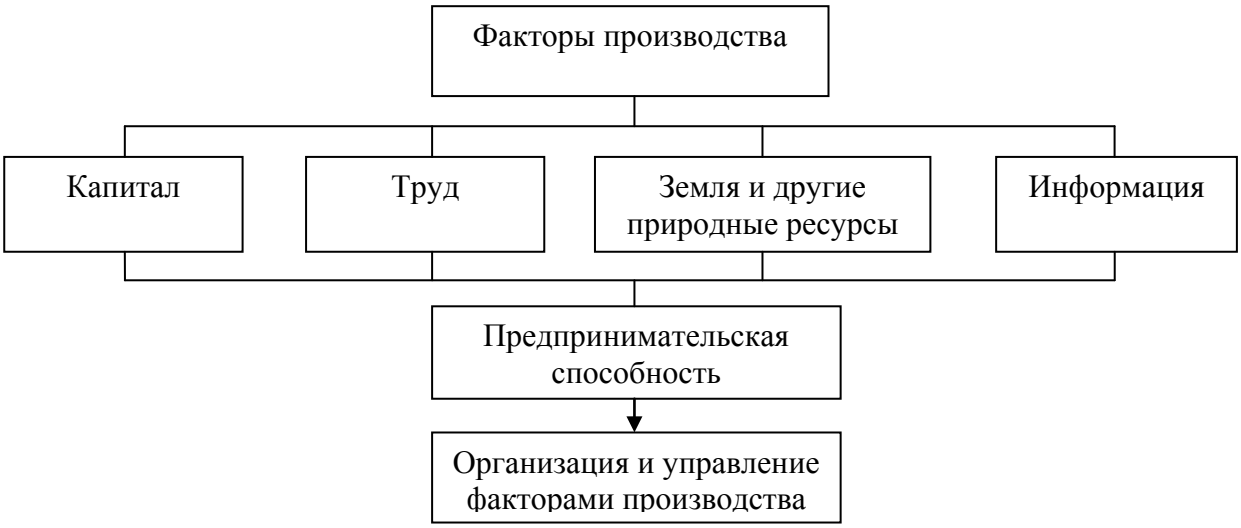


Рисунок 12 — Соединение факторов производства предпринимателей

Рассмотрим факторы производства подробнее:

– капитал, или инвестиционные ресурсы, определяет весь запас накопленных материальных средств (производственное оборудование, технологическая оснастка и инструменты, объем сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и выполнения услуг);

– труд или трудовые ресурсы, характеризует совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ;

– земля, или природные ресурсы, объединяет все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др. Природные ресурсы играют важную экономическую роль в жизни людей, закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и национального богатства;

– информация. В связи с широким распространением компьютерной техники немалую роль в производстве начинает играть информация. Владение информацией помогает предприятию эффективнее осуществлять свою деятельность;

– предпринимательские, или творческие, способности человека проявляются в умении открыть свое дело (бизнес), организовать новые научные, технические, коммерческие либо иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов.

Что такое «предпринимательские способности»?

Предпринимательская способность — это способность принятия решений и способность рисковать. Именно предприниматели в рыночной экономике решают на свой страх и риск, главные вопросы, заключающиеся в выборе сферы, направлений и методов деятельности, и принимают наиболее ответственные решения.

Специфика успешного предпринимательства в малом бизнесе заключается в многогранной деятельности бизнесмена, рискнувшего открыть и вести свой бизнес и готового отвечать за результаты своей деятельности. Предприниматель (он же собственник) является одновременно менеджером, экономистом, маркетологом, финансистом, производственником, юристом и должен уметь самостоятельно принимать решения с учетом каждой из перечисленных ролей.

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

Организационно-управленческая деятельность предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний, навыков и опыта работы. Если личностные и профессиональные качества предпринимателя отвечают требованиям, предъявляемым к менеджеру, то он может успешно выполнять функции менеджера и быть предпринимателем. В противном случае предприниматель, являясь собственником (хозяином или держателем контрольного пакета акций), передает функции управления профессиональному менеджеру. Мировая практика подтверждает, что количество людей, склонных к предпринимательству, не превышает 7–8 % от числа работающих.

Предприниматель, являясь собственником и представляя фирму в различных инстанциях, взаимодействует с различными элементами внешней среды, к которой относятся покупатели, поставщики, кредиторы, арбитражные суды, местные органы власти, законодательные и правовые органы, местное общество, а также образовательные учреждения (школы, вузы и т. д.), сотрудники фирмы и др. Каждый из вышеперечисленных элементов внешней среды требует от предпринимателя выработки соответствующей тактики поведения (стратегического, тактического, оперативного), от которого будет зависеть как краткосрочный, так и долгосрочный успех фирмы [17].

Без аппарата управления организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Главная задача менеджеров — это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитал, здание, оборудования, материалов, труд, информации) для достижения ее целей.

Какие существуют принципы управления?

Под принципами управления следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе, т. е. правила реализации закономерностей управления. Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления.

В отечественной теории управления к основным принципам относят следующие:

1) принцип правовой закономерности управленческого решения требует от руководителя знания действующего законодательства;

2) норма управления представляет собой количество работников, подчиняющихся одному руководителю. Принято считать оптимальной норму управления от 3 до 7 человек;

3) делегирование полномочий — передача руководителем части полномочий, возложенных на него, своим компетентным работникам;

4) принцип соответствия — работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя;

5) принцип автоматического замещения отсутствующего;

6) принцип повышения квалификации. Возрастающая сложность решаемых задач требует постоянной работы в области роста квалификации сотрудников;

7) принцип обеспеченности управленческих решений. Оплата работы исполнителя происходит по конечным результатам.

5.2. Стиль управления предприятием малого бизнеса

Как показывает опыт и научные исследования, модель поведения организации, морально-психологический климат в ней во многом зависят от руководителя, его опыта, способностей, деловых и личных качеств, стиля и методов руководства. Для предпринимательской организации необходимо, чтобы руководитель в своем лице соединял функции формального и неформального лидера. Для подчиненных он должен быть дипломатом, умеющим успешно вести переговоры с представителями других организаций; опытным менеджером, способным правильно определить стратегию развития организации, цели и тактику реализации принятых решений; искусным координатором распределения задач среди исполнителей и справедливым контролером их выполнения; опытным коммерсантом и финансистом, знающим тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции (или услуг); генератором идей; объективным судьей и экспертом; наставником и воспитателем, у которого можно получить совет и помощь; психологом, владеющим искусством общения, убеждения, диалога и, наконец, человеком, который готов принять на себя всю ответственность в случае предпринимательской деятельности.

Руководитель малого предприятия должен уметь самостоятельно решать целый ряд производственных проблем: определение стратегических целей и задач управления, разработка детальных планов для достижения этих целей, декомпозиция задач на конкретные операции, координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами, постоянное совершенствование организационной структуры, оптимизация процедуры принятия управленческих решений, поиск наиболее эффективных стиля и методов управления, совершенствование мотивации действий сотрудников и др.

Чтобы быть одновременно формальным и неформальным лидером, руководитель обязан иметь авторитет у подчиненных. Чем выше авторитет, тем эффективнее осуществляется взаимодействие между руководителем и коллективом. Значение авторитетного воздействия руководителя на подчиненных не вызывает сомнений. Действия авторитетного руководителя воспринимаются другими как

выражение необходимых норм взаимоотношений в коллективе, коренных интересов его членов. Авторитет основывается на знаниях, опыте, мировоззрении, моральных качествах личности. Руководитель малого предприятия может завоевать у своих сотрудников доверие только в том случае, если он пользуется уважением всех членов коллектива, не боится расширять их полномочия, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику.

На чем основывается авторитет руководителя малого предприятия?

Критериями авторитета являются компетентность, стиль руководства, выполнение функций и личные качества. Для завоевания авторитета необходима позитивная реакция всех или большинства членов коллектива: на компетентность — доверие, на стиль руководства — одобрение, на выполнение функций — согласие, на личные качества — уважение. Авторитет руководителя в коллективе тем выше, чем больше соответствует его поведение ожиданиям подчиненных. Если руководитель обладает высоким авторитетом, он редко использует в своей работе метод принуждения — ему достаточно просьбы. Это служит залогом сплоченности коллектива и достижения им наивысшей эффективности. Если же у руководителя низкий авторитет, то он вынужден пользоваться единственным доступным ему методом воздействия — принуждением, что для менеджмента малого предприятия часто противопоказано.

Некоторые предприниматели считают, что для управления малым бизнесом вполне достаточно их жизненного опыта и что изучать специально теорию управления — лишняя трата времени. Они не подозревают, что наука управления — одна из сложнейших отраслей знания. Ведь наряду с процессами, которые поддаются количественным изменениям и которые можно определить на основе общих знаний (затраты ресурсов в натуральном стоимостном выражении, расход энергии и т. д.), есть и такие, что не поддаются объективной количественной оценке: эффективность методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотивации на результаты труда, значение административного предвидения и прогнозирования, психологический климат и т. п., которые требуют специальных знаний. Например, одна из проблем, которую обязательно приходится решать руководителю малого бизнеса — выбор стиля руководства [18].

Существуют три классических стиля руководства — авторитарный, демократический и либеральный. Рассмотрим их подробнее:

• **авторитарный стиль**. Это стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Для него характерна централизация власти в руках одного руководителя, жесткое управление, единоличное принятие руководителем всех решений в коллективе; проявление слабого интереса к работнику как к личности, невозможность проявления инициативы подчиненным. Позиция руководителя находится вне группы. На современном этапе этот стиль непригоден. Он может быть оправдан в экстремальных ситуациях;

• **демократический стиль.** Этот стиль основан на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения. Характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел в

коллективе, в общении предельно вежлив и доброжелателен, доверяет людям, он требователен, но справедлив. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. Позиция руководителя находится внутри группы, на основе сотрудничества. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприемлем;

• **либеральный стиль**. Это стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность и возможность индивидуального творчества. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами, в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, чаще уговаривает и просит. Позиция руководителя находится в стороне от группы. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

Кроме того, имеется несколько концепций стиля руководства: Блейка — Моутона, Фидлера, Митчема — Хауса, Херси — Бланшара, Врума — Йеттона. Для малого предприятия лучше всего подходит концепция Врума — Йеттона, которая в большей мере, чем другие, учитывает особенности предпринимательской организации.

Согласно модели Врума — Йеттона существует пять стилей руководства в зависимости от того, в какой степени руководитель разрешает подчиненным участвовать в принятии решений, рассмотрим их подробнее в таблице 12.

Таблица 12 — Стили руководства по теории Врума — Йеттона

Стиль руководства	Описание стиля
автократический	руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию;
автократически-информационный	руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Роль подчиненных в принятии решений состоит в предоставлении информации, а не в поиске или оценке альтернативных решений;
консультативный	руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушивает их идеи и предложения, но не собирает их в одну группу. Затем принимает решение, которое отражает или не отражает мнение подчиненных;
консультативно-групповой	руководитель излагает проблему группе подчиненных и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое отражает или не отражает мнение подчиненных;
полное участие	руководитель излагает проблему группе подчиненных, вместе с ними оценивает альтернативы и пытается достичь согласованного решения по окончательному варианту. Руководитель выступает в роли председателя. Он не пытается повлиять на группу і чтобы она приняла его решение.

Поскольку применение каждого из стилей зависит от ситуации и решаемых проблем, Врум и Йетгон предложили модель «дерева решений» и разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководители»:

– значение качества принятия решения;

– наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия рационального решения;

– степень структурированности проблемы;

– значение согласия подчиненных с целями организации и их причастность к эффективному выполнению решения;

– определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных;

– степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы;

– степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

5.3. Методы управления предприятием малого бизнеса

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, направить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем.

Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название конкретных или специфических методов. Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям, позволяющим выделить методы: управления функциональными подсистемами; выполнения функций управления; принятия управленческих решений.

Первое направление связано со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал.

Второе направление предполагает группировку методов, используемых организацией для выполнения любой функции менеджмента, вне зависимости от того, в какой подсистеме она реализуется.

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Кроме трех классических методов управления, существуют более современные методы: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и другие.

Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют выше перечисленные методы. На практике не применяется какой-либо один из методов, чаще всего используется несколько методов в зависимости от ситуации.

Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно,

так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

В управленческой практике экономические методы управления малым предприятием чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование, представим их на рисунке 13.



Рисунок 13 — Экономические методы управления малым предприятием

Рассмотрим методы, представленные на рисунке 13 подробнее:

• **Планирование.** Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии). Главное в планировании как в экономическом методе руководства — выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий;

• **Анализ**. Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом анализе сердцевиной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; фиксация внеорганизационной цели организации или текущей потребности организации и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели, т. е. ради удовлетворения в максимально высокой степени фиксируемой в текущий момент потребности организации. При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия, так и внешней;

• **Хозрасчет**. Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы;

• **Ценообразование**. Менеджер должен стремиться к максимизации к нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

а) увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли;

б) совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется не прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого — нормативной прибыли.

Одновременное использование этих двух методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства;

• **Финансирование**. Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений, в деятельности которых наиболее заинтересовано предприятие.

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

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

В небольших организациях, как правило, функции управления берет на себя руководитель, полагая, что их лучше выполнять самому, чем перепоручать другим. Однако отказ от делегирования полномочий (или их части) влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. К тому же руководителю предприятия необходимо заниматься не только текущей работой, но и видеть перспективу его деятельности. Поэтому целесообразно потратить время на обучение работника, способного выполнять определенные функции, и делегировать ему полномочия, чем постоянно выполнять эту работу [18].

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

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

5.4. Функции менеджмента на малом предприятии

Все менеджеры выполняют одни и те же функции. Они занимаются планированием, организацией, координацией, мотивацией и контролем. Большего успеха достигает тот коллектив, руководитель которого постоянно совершенствует исполнение всех функций, составляющих процесс управления. Рассмотрим коротко содержание этих функций в малом бизнесе.

Взаимосвязь этих функций, иллюстрирующая процесс управления, представлена на рисунке 14.

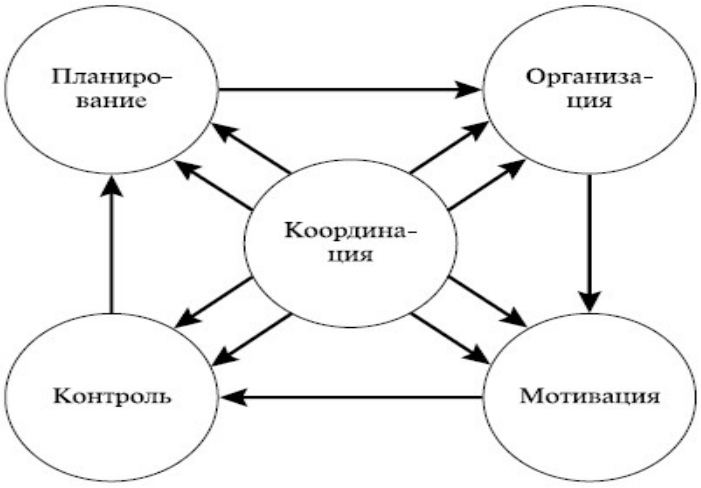


Рисунок 14 — Взаимосвязь функций менеджмента

Планирование является основной функцией управления, от которой зависят все другие функции. Менеджер, занимающийся планированием, намечает цели организации и определяет наилучшие способы их достижения, на которых должна сфокусироваться вся деятельность предприятия.

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие цели на определенный период времени. Обычно малые предприятия разрабатывают цели на два-три года вперед. Эффективные цели усиливают побудительные мотивы к труду, устанавливают

четкие ориентиры деятельности и создают ясную картину ожидаемых результатов.

Совокупность целей предприятия можно условно разделить на две группы:

– *первая группа*. Результативно-хозяйственные цели: рост производства; рентабельность; устойчивость к экономическим циклам; гибкость; неуязвимость к неожиданным изменениям во внешней среде; платежеспособность; превышение финансовых средств предприятия над обязательствами; устойчивость к слияниям с другими предприятиями; конкурентоспособность; инновационность; увеличение доли рынка;

– *вторая группа*. Общественно-социальные цели: внутренний климат; чуткость к внешним социальным явлениям; гражданственность; удовлетворение работой; учет интересов различных групп работников.

После определения целей предприятия осуществляется анализ по методу SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats — сильные и слабые стороны, возможности и опасности). SWOT — это метод анализа деятельности всего предприятия, сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста. SWOT делится на анализ внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности).

В результате такого анализа рождается набор обоснованных выводов, которые становятся базой для построения стратегии предприятия. Стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), проявленных в работе организации. При этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде. В результате образуется окончательный набор возможных стратегий для заданного периода:

– варианты выбора выпускаемых изделий или оказываемых услуг;

– варианты выбора производственной стратегии, включая оборудование и помещение;

– варианты выбора клиентуры и рыночной стратегии;

– варианты выбора организационной, управленческой структуры и структуры персонала;

– варианты выбора финансовых методов.

Выбранные варианты, имеющие долгосрочный характер, в совокупности представляют собой стратегию, которую нужно оценить с точки зрения согласованности и реальности. Стратегия есть способ борьбы за свою долю продаж в выбранном секторе рынка, учитывающий сильные стороны деятельности предприятия и благоприятные возможности, которые определяются на основе анализа и практики.

Выбранные цели и разработанная стратегия их достижения составляют основу перспективного планирования, которое имеет две формы:

– долгосрочное планирование (определяется методом экстраполяции): будущее — улучшенное настоящее;

– стратегическое планирование (определяется тенденциями и неожиданностями, способными изменить эти тенденции): будущее — не такое, как настоящее.

Принцип стратегического планирования связан с механизмом управления по результатам. Его объективность обусловлена динамичным характером развития

самой организации и изменением воздействия на нее внешней среды. В стратегическом планировании реализуется принцип перспективности.

Конкретизация стратегического плана обычно осуществляется в годовом (текущем) плане, где ставятся конкретные задачи для предприятия в целом и для ее отдельных подразделений, определяются способы их выполнения, составляется смета доходов и расходов.

Постановка согласованных и реалистичных задач придает работе коллектива предприятия целенаправленный характер и выражает желание достичь конкретных результатов. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки конкретных планов, оценки практической возможности решения задач, поиска более эффективных способов. При этом важно определить очередность планируемых действий, обеспечить их взаимосвязь, необходимые ресурсы и сроки для их выполнения.

Организация, как и планирование, требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками. Задачи этой функции — формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, помещением, денежными средствами и др. После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Главная проблема, с которой сталкивается менеджер на стадии организационной работы, — это наиболее подходящий для целей и задач предприятия подбор людей, которые могут справиться с конкретными обязанностями, распределение полномочий. Другими важными составляющими этой работы являются определенные размеры оплаты труда работников, помощь им в приобретении навыков и оценка качества их труда.

Мотивация — это функция руководства, цель которой создать у работника стимулы к труду и побудить его работать с полной отдачей. Поведение человека определяется множеством мотивов. Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов. Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям. Задача менеджера — познавать людей, наблюдать за ними, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

С мотивацией тесно связано такое понятие, как «моральный дух», в котором проявляется отношение человека к работе на предприятии. Такие условия, как справедливость, признание заслуг, обратная связь, вовлеченность в коллективный процесс, существенно влияют на моральный климат коллектива. Работники, которые проявляют энтузиазм, бодро настроены, лояльны, в итоге определяют результативность деятельности предприятия.

Поэтому менеджер, стремящийся улучшить моральный климат, должен найти способы побудить людей работать с максимальной отдачей. Для достижения успеха в малом бизнесе, для которого характерна работа сплоченной командой, создание и поддержание здорового морального климата чрезвычайно важно.

Контроль — это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия. Главные инструменты выполнения этой функции — наблюдение, проверка всех

сторон деятельности, учет и анализ. При этом контроль должен быть своевременным и простым. Последнее особенно важно для малых предприятий. Выполняя функцию контроля, сопоставляя полученные результаты с теми, которых необходимо достигнуть, менеджеры принимают соответствующие меры. Если дела идут, как намечено, то контроль позволяет поддерживать этот приемлемый ход. Если же результаты хуже ожидаемых, то контроль помогает выявить причины отклонений и внести необходимые коррективы.

Контроль непосредственно связан с функцией планирования. Стратегические планы отражают изменения как внутри, так и вне предприятия. Процесс контроля позволяет менеджерам удостовериться, действует или нет принятая стратегия. Если фирма постоянно осуществляет контроль, ошибки можно заметить на раннем этапе и своевременно принять меры, позволяющие справиться с проблемой, предотвратив тем самым возможный серьезный ущерб.

Для эффективности контроля устанавливаются стандарты, критерии оценки работы фирмы. Они должны быть тесно связаны со стратегическими целями, чтобы не получилось так, что фирма контролирует выполнение неверной задачи.

Координация — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев предприятия путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволяет наиболее эффективно и оперативно достигать поставленной цели. Координировать действия в рамках малой фирмы сравнительно несложно, поскольку все работники на виду, а управление, как правило, осуществляется на уровне непосредственного общения [6].

5.5. Базовые операции менеджера в малом бизнесе

Они определяются его правами и обязанностями, так менеджер — предприниматель должен:

– знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развития событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать; изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы производственного коллектива, прогнозировать действие внешних факторов;

– намечать текущие и перспективные цели и держать их под постоянным контролем; вырабатывать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива; определять собственную социально-экономическую, производственную и предпринимательскую тактику;

– организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства (работники, машины, материалы, финансы, информация) для достижения целей; координировать, согласовывать производственные программы с позиций их общего ресурсного обеспечения по сметам и балансам с использованием нормативной базы; особое внимание уделять контролю за ключевыми ресурсами;

– создавать действенные исполнительные структуры, использовать программные управленческие структуры; сочетать децентрализацию с необходимой централизацией, в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению; создавать временно или постоянно действующие специализированные структуры, ячейки для реализации особо важных функций;

– уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов; информировать коллективы о целях и задачах управления; обучать людей и развивать их способности, уделяя особое внимание талантам; оценивать людей, заинтересовывать их и заставлять работать, избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;

– обеспечивать координацию и интеграцию деятельности всех подразделений и специалистов предприятия.

Менеджер-предприниматель имеет право:

– создавать для осуществления своей деятельности любые виды фирм;

– приобретать имущество и имущественные права у других фирм;

– участвовать своим имуществом в деятельности других экономических субъектов рыночных отношений;

– использовать по соглашению сторон имущество физических и юридических лиц на условиях аренды, подряда и др.;

– нанимать и увольнять работников на условиях контракта иди других условиях;

– открывать на свое имя или на имя фирмы счета в банке для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;

– получать неограниченный по размером личный доход от индивидуальной предпринимательской деятельности.

Менеджер-предприниматель обязан:

– заключать договоры, контракты по найму с работниками и, в необходимых, случаях, с профсоюзами;

– осуществлять оплату труда работников, работающих по найму, в соответствии с условиями договора;

– обеспечивать надлежащее качество производимых товаров (работ, услуг);

– соблюдать законные требования и права потребителей;

– обеспечивать работникам надлежащие условия труда;

– вносить в страховые и пенсионные фонды отчисления по страхованию и обеспечению лиц работающих по найму;

– осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, технике безопасности.

Предприниматели организуют свое дело и действуют ради собственной выгоды или выгоды фирмы, которую они представляют. Поэтому предпринимательской деятельности свойственны сильные хозяйственные мотивации.

5.6. Формирование имиджа руководителя на малом предприятии

С древних времен люди стремились к совершенству. Умение сделать имидж, создать у себя и у окружающих уверенность в собственной привлекательности и яркой индивидуальности — это искусство, которое постигалось веками.

От имиджа человека во многом зависит желание сотрудничать с ним или его организацией. Высокую репутацию, как известно, приобрести трудно, на это уходят годы, а потерять ее можно мгновенно и порой из-за пустяка, например, не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут.

Конструирование, создание имиджа менеджера, управление впечатлением, формирование позитивного имиджа весьма многогранный и сложный процесс, так как выстраивание позитивного имиджа — это наука и искусство одновременно. Удачный имидж позволяет правильно себя позиционировать. В зависимости от ситуации менеджер может стать мудрым и опытным, или наоборот — эмоциональным, импульсивным.

Чтобы эффективно использовать материальные и людские ресурсы, фирмы обращаются за помощью к менеджерам. Именно они, владея необходимыми навыками, занимают ответственные посты генеральных и коммерческих директоров. Компании приводятся в движение не логикой, а убежденными людьми, действующими в определенном культурном и историческом контексте. Они управляются не системами и технологиями, а человеком, который следует своим путем, применяя умственные способности, инстинкты и эмоции, таким человеком и является менеджер.

Менеджер помимо своих профессиональных качеств, должен ясно осознавать, что такие черты поведения как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для «умения вести себя в обществе», но и для обыкновения житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями, стрессами. Необходимо иметь свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж менеджера, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

В условиях нынешней конкуренции на рынке труда профессиональные навыки сами по себе еще не обеспечивают человеку успешную реализацию различных бизнес-проектов и не создают позитивную репутацию в деловых кругах. Для этого необходимо уметь представить себя общественности: коллегам и руководству, партнерам и клиентам, представителям властей и средств массовой информации. Деловому человеку необходимо работать над своим имиджем, то есть создавать своеобразный публичный портрет (образ), который является отражением его деловых и личностных качеств.

Что такое «имидж» и как он определяется учеными?

Само же понятие «имидж» довольно сложное и многоаспектное — отсюда и сложность в его научном определение. В связи с этим существует и актуализируется проблема анализа категории «имидж», в том числе с экономической и

маркетинговой точек зрения. Анализ литературы позволяет проследить генезис, развитие имиджа и выделить пять исторических этапов формирования феномена и понятия имиджа, представленных в таблице 13.

Таблица 13 — Исторические этапы формирования понятия имиджа

Этап	Характеристика этапа
Древнейший (9–7 тыс. до н.э. — XVIII в. н. э.)	Имидж не является сознательной деятельностью. Зачаточные формы данного явления появляются в первобытном обществе и представлены в формате знаков, символов, в том числе внешней атрибутики (жестов, запаха, мимики, нарядов и пр.). Основные функции «протоимиджа»: сигнальная (знаковая), демонстративная, идентифицирующая, самопрезентации.
Систематизации (XVIII в. — середина XX в.)	Происходит начальное систематизированное изучение определенных аспектов имиджа, что приводит к появлению отдельных теорий и гипотез. Имиджмейкинг постепенно выделяется в вид профессиональной деятельности (политика, журналистика). Разработаны первые технологии создания имиджа персоны. Имидж становится средством психологического воздействия на адресата, потребителя.
Информационный (1960-е — 2000 гг.)	Имидж — объект изучения PR (*public relations* — паблик рилейшнз, связи с общественностью, пиар), рассматривается как средство манипулирования общественным сознанием. Появляются философские, психологические, социологические и маркетинговые исследования в области имиджелогии. Происходит универсализация и распространение полученных представлений на новые области знаний.
Институционализации (2001–2009 гг.)	Происходит процесс институционализации имиджелогии как теоретико-прикладной науки. Имиджелогия востребована как прикладная наука о формировании имиджа. В России проводятся практико-ориентированные исследования, выходит специальная литература, в том числе первый энциклопедический словарь по имиджу. Появляются профессиональные объединения специалистов в области имиджа.
Цифровой (2010 г. — по настоящее время)	Развитие интернет-сферы, концентрация целевой аудитории в виртуальном пространстве, появление новых медиа- и цифровых технологий формируют имидж, реализуемый на различных носителях средств маркетинговой коммуникации как онлайн, так и офлайн.

Согласно информации, представленной в таблице 13, на первом этапе в древнем мире такое явление как имидж не являлся объектом сознательной деятельности, представлял собой некую идентификацию, самопрезентацию (личную презентацию), то есть служил либо для обозначения принадлежности индивида к данному сообществу, либо для маркировки статуса, занятия лидирующих позиций в сообществе — соответственно. С этой целью использовались определенные способы оформления внешнего вида, татуировки, одежда, своеобразный язык, жесты, вид и место жилища, обряды.

На втором этапе имидж постепенно становится инструментом управления. Благодаря данному навыку, в том числе ораторскому искусству, многие вожди, императоры и полководцы формировали необходимое мнение о себе и государстве. Одним из первых теоретиков имиджа считают итальянского философа Н. Макиавелли. Его основная идея заключается в том, что человеку власти необ-

ходимо выглядеть обладающим пятью добродетелями: сострадательностью; верности слову; милостивостью; искренностью; благочестием.

В настоящее же время понятие «имидж» рассматривается в современном менеджменте и маркетинге в рамках такого раздела, как психология управления. У исследователей в этих областях нет единого однозначно сложившегося мнения о категории «имидж», поэтому существует большое количество подходов к изучению, исследованию данного явления. Все они представлены в таблице 14.

Таблица 14 — Основные подходы к пониманию понятия «имидж»

Подход	Характеристика
Имидж — «образ», включающий определенные черты, качества, социальные и психологические характеристики	Одна из наиболее популярных точек зрения, где имидж формирует в сознании определенных групп восприятие желаемого образа объекта. Понятие «образ» является ключевым в определении «имиджа» и выступает основой для его создания под воздействием факторов внутренней и внешней среды, а также стереотипов, оказывающих влияние на сознание сотрудников, их поведение и отношение к имиджу менеджера. Образ выступает отражением предметов и явлений в сознании человека, то есть существует идеально; является субъективным, поскольку каждый человек индивидуален; формируется в процессе восприятия предметов или явлений.
Имидж — «впечатление», «восприятие»	Восприятие трактуется как процесс, в результате которого преобразовывается информация о каком-либо объекте, следовательно, имидж является не самим восприятием, а результатом этого процесса, отношением к руководителю.
Имидж посредством таких категорий, как репутация, мнение	Имидж представляет собой мнение о менеджере, руководителе, которое складывается на основе впечатления или отношения. Оценка имиджа руководителя в компании у разных целевых аудиторий может быть различной в силу индивидуального восприятия и системы ценностей. В связи с мнением о руководителе может возникнуть не только в результате личного восприятия человека, но и также на основе общественного мнения, то есть на основе предыдущего социального опыта. Следовательно, мнением сотрудников можно управлять с помощью имиджа, так как он является первичным, а мнение — вторичным. Понятие же «репутация» рассматривают отдельно от понятия «имидж», хотя они взаимосвязаны и функционируют в одном категориальном поле. Репутация же возникает как следствие образа, имиджа, бренда и представляет собой сложившееся мнение в сознании сотрудников, их ответную реакцию на имидж руководителя. Репутация базируется на имиджевой информации, то есть описательной и содержательной части, которая основана на личном опыте потребителей и информации, полученной из внешней и внутренней среды.
Имидж через категории ценностная оценка и дополни-тельная ценность	Рассмотрение имиджа через категорию ценности, ценностного сознания, оценки добавляет новое качество в исследование сущностных характеристик имиджа, увеличивает глубину анализа и является перспективным и методологически важным.
Имидж — «знак», «знаковый заменитель»	Знак выступает как представитель какого-либо предмета, объекта, явления, свойства или отношения. Представление, которое возникает в сознании потребителя благодаря знаку, это представление о внешних и внутренних характеристиках объекта. Так, символ — это отличительный знак, образ, воплощающий какую-либо идею для определенной категории людей. Следовательно, имидж — это набор присущих одному объекту знаков, из которых складывается образ человека или компании

Формирование понятия «имидж» претерпело большое количество трансформаций, однако на сегодняшний день понятие имидж чаще всего рассматривают

с экономической и маркетинговой точек зрения как имидж менеджера. Имидж руководителя содержит в себе:

– знаковую часть (квалификация, должность);

– образную (фирменный стиль, походка, манера общения и т. д.);

– мнение (оценка работы сотрудников, качество работы сотрудников, организации в целом);

– отношение со стороны коллектива к руководителю (положительное, нейтральное, негативное).

Кроме того, на имидж и его формирование влияют как внутренние факторы человека, так и то, что он находится и существует, как и вся организация в целом, в определенной внешней среде, то есть на его формирование и восприятие оказывают влияние и внешние факторы, в том числе социальные, экономические.

Первичное представление о руководителе формирует именно имидж, который является определенной личностной особенностью, определенной маской, вывеской, логотипом, если так можно выразиться в отношении человека. Обладание имиджем в настоящее время — насущная необходимость ведения деловой жизни, поскольку без создания такового ведение успешной и эффективной деятельности практически невозможно.

В последние годы основу управления в организации составляет управление человеческими ресурсами, основная задача которого включает в себя учет раскрытия закономерностей и возможностей роста и развития человека в его профессиональном и социальном окружении. Решение данной задачи осуществляется посредством межличностных коммуникаций, взаимодействий между менеджером и сотрудниками организации.

Определение «менеджер организации», в широком смысле слова, это личность, которая является не только лидером, но и обладает умением эффективно управлять своими подчиненными. Однако это не представляется возможным без успешно сформированного имиджа.

Формирование имиджа руководителя может идти двумя путями: стихийно (спонтанно) или целенаправленно [9].

В первом случае это естественный процесс, проходящий без внешнего давления, одним из результатов которого является становление человека как индивидуальности. Руководитель выступает той личностью, которой он является на самом деле. Имидж такого рода не требует изменений в том случае, если он гармонично сочетается с особенностями организационной культуры и занимаемой должности. Обычно эта ситуация имеет место тогда, когда человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации [25].

Второй путь предполагает активное формирование, которое необходимо, если:

– руководитель является «чужим» по отношению к организации (в случае антикризисного управления);

– руководитель не имеет большого опыта управления;

– в системе управления персоналом есть конфликтные точки;

– размер организации столь велик, что сотрудники не могут составить адекватное представление о деятельности руководителя и его личности;

– существуют внешние причины для создания имиджа руководителя как некоего аналога «торговой марки» предприятия [13].

Здесь создание имиджа связано с надеванием некоторой маски, и успех в этом случае обусловлен двумя основными факторами: насколько правильно выбрана маска, и насколько она близка личности самого руководителя. От правильности выбора маски зависит, насколько имидж будет соответствовать типу корпоративной культуры и, следовательно, насколько он окажется эффективным. Второй фактор влияет на скорость и легкость процесса формирования имиджа, а также является предпосылкой гармоничного встраивания маски в структуру личности руководителя.

Менеджер организации, в первую очередь, должен обладать качествами высококвалифицированного специалиста, обладающего экономическими, техническими знаниями, а также выступать в роли координатора производства, выполняющего административные, управленческие функции. В условиях современной рыночной экономики, на первое место выдвигаются такие качества руководителя как инициативность, самостоятельность, творческое мышление, предприимчивость и готовность к разумному риску [20]. Именно сочетание этих качеств в руководителе составляет основу преуспевающего управления сотрудниками, а следовательно, и эффективное управление организацией в целом.

Учитывая динамику и дифференциацию мировоззренческих установок различных категорий, само понятие имидж менеджера рассматривают в двух направлениях, как в узком, так и в широком смыслах, которые отображены на рисунке 15.

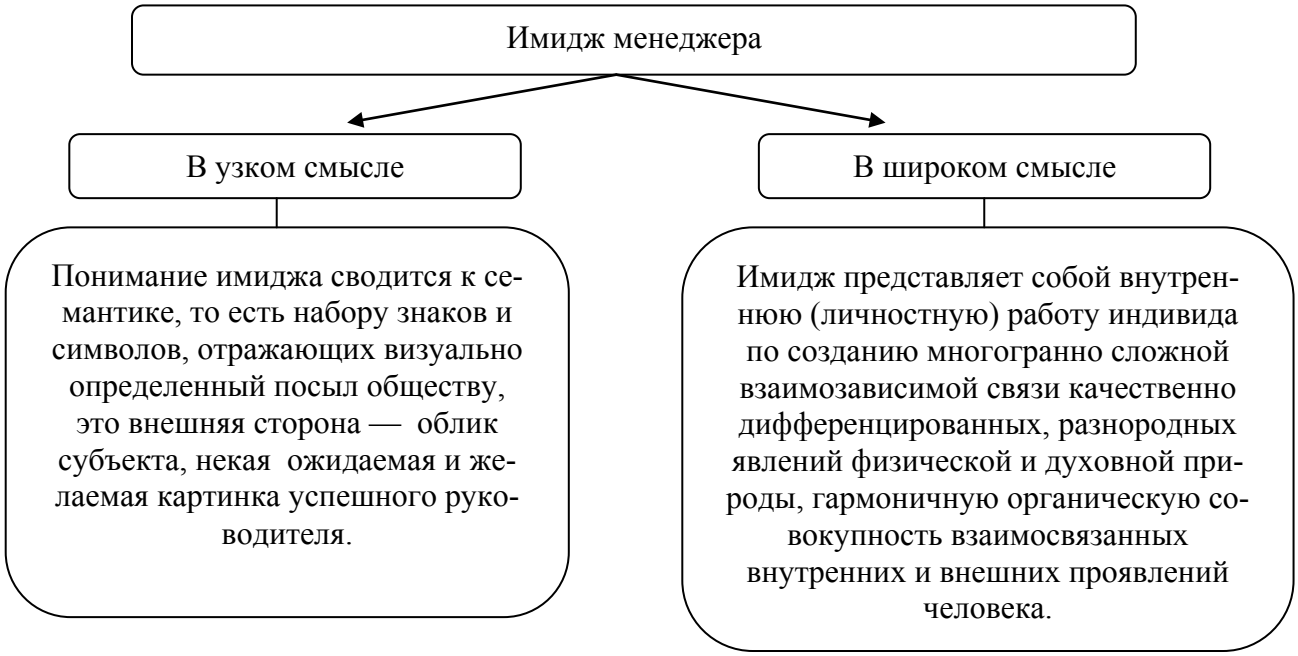


Рисунок 15 — Сущность понятия «имидж менеджера»

Поскольку управленческая деятельность менеджеров, руководителей осуществляется в условиях нынешней значительной нестабильности экономических

отношений, выделяют ряд динамических особенностей, управленческих навыков и процессов в имидже руководителя. Наиболее важными из них являются способность к длительной напряженной работе, скорость мышления, умения быстро включаться в новую деятельность и переходить с одного вида на другой, эмоциональная уравновешенность, избежание импульсивных реакций.

Основу руководства составляет умение менеджера оказывать определенное влияние на своих подчиненных. Руководитель — это личность, которая направляет своих сотрудников на достижение конкретных, поставленных целей организации, а так же на решение и предотвращение возникающих на том или ином этапе управления проблем [5]. Успех менеджера зависит, в первую очередь, от его умения управлять персоналом организации, поэтому, он должен знать какие внутрикорпоративные отношения преобладают, а также возможности и квалификацию своих подчиненных.

Таким образом, формирование имиджа у руководителей является одной из главных основ эффективного управления, как сотрудниками, так и организацией в целом. Руководителям необходимо четко и целенаправленно формировать и свой имидж, а также постараться закрепить его для установления устойчивых профессиональных отношений внутри организации (коллектив, высшее руководство) и за её пределами (посредники, конкуренты). Поэтому имидж современного менеджера включает в себя совокупность как личностных, так и профессиональных качеств (компетентности), лишь с помощью которых можно добиться долгосрочного и перспективного развития организации. Следовательно, именно имидж играет существенную роль в работе менеджера, поэтому каждый руководитель должен заботиться о своем имидже, использовать различные подходы к его формированию, поскольку это позволят менеджеру оптимизировать управленческий процесс.

Вопросы для самоконтроля по 5 теме

1) Раскройте сущность понятий «управление» и «менеджмент».
2) Что понимается под термином «предпринимательская способность»?
3) Существует ли различие в терминах «предприниматель» и «менеджер»?
4) Какие принципы управления вы знаете?
5) Какие существуют стили управления предприятием малого бизнеса?
6) Что такое авторитет и на чем он основывается?
7) Назовите функции управления предприятием малого бизнеса.
8) Какие существуют методы управления предприятием малого бизнеса?
9) Расскажите об организационно-распорядительных методах управления.
10) В чем суть экономических методов управления?
11) Расскажите о социально-психологических методах управления.
12) От чего зависит успех деятельности руководителя?
13) Каковы функции менеджмента на малом предприятии?
14) Как функции менеджмента взаимосвязаны между собой?
15) Что такое цель, какие существуют требования к целям?
16) Какова роль функции мотивация в управлении предприятием?
17) Сформулируйте основные характерные черты современного управления.

18) Каковы базовые операции менеджера в малом бизнесе?
19) Расскажите о правах и обязанностях менеджера-предпринимателя.
20) В чем заключается сущность функции «координация»?

Тест для самопроверки по 5 теме
(укажите один правильный вариант ответа)

1. Что является предметом труда работников управления?
а) сырье, материалы;
б) готовая продукция;
в) информация;
г) ресурсы;
д) кадры.

2. Что такое процесс управления?
а) последовательная деятельность менеджера;
б) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;
в) совокупность принципов и методов управления.
г) совокупность принципов управления;
д) совокупность методов управления.

3. Что это планирование, организация, мотивация, контроль?
а) методы управления;
б) система управления;
в) функции управления;
г) закономерности управлении;
д) принципы управления.

4. Какая из функций менеджмента наиболее ориентирована на человека?
а) планирование;
б) организация;
в) контроль;
г) мотивация;
д) координация.

5. К функциям менеджмента относится все за исключением:
а) планирование;
б) управление;
в) стремление к получению прибыли;
г) организационная работа;
д) контроля выполнения работ.

6. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, — это:
а) комплекс;
б) система;

в) организация;
г) процесс;
д) функция.

7. Какие бывают общие методы управления?
а) административные, экономические и социально-психологические;
б) воспроизводственные и маркетинговые;
в) сетевые и балансовые;
г) законодательные и нормативные;
д) балансовые и учетные.

8. Назовите первую функцию процесса управления:
а) мотивация;
б) организация;
в) планирование;
г) контроль;
д) координация.

9. Какие методы управления воздействуют на потребности и интересы человека и группы, активизируют творческую или исполнительскую деятельность, общение?
а) бюрократические;
б) административные;
в) социально-психологические;
г) демократические;
д) инновационные.

10 К элементам корпоративной культуры относится:
а) лозунги компании, помещаемые в ежегодных отчетах и пресс-релизах;
б) неформальные каналы распространения слухов;
в) внутренняя деловая и психологическая атмосфера, сложившаяся в компании;
г) верно все выше перечисленное.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6. Управление персоналом малого предприятия



6.1. Сущность управления персоналом и основные теории
6.2. Функции управления персоналом малого предприятия
6.3. Методы управления персоналом малого предприятия
6.4. Особенности управления персоналом малого предприятия
6.5. Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд
6.6. Управление конфликтами на предприятии

6.1. Сущность управления персоналом и основные теории

Управление персоналом — это управление человеческими отношениями, способами взаимодействия людей на производстве. В основе теорий управления человеческими отношениями лежит определенное представление о модели человека — работника с точки зрения системы его потребностей, которые являются наиболее значимыми для того, чтобы их можно было использовать для побуждения к эффективному труду.

На сегодняшний день в научной литературе встречаются различные трактовки понятия «управление персоналом». Одни авторы в определении делают акцент на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, при помощи которых достигаются эти цели, другие делают упор на содержательную часть, которая отражает функциональную сторону управления.

В таблице 15 представлены определения, приводимые в последние годы отечественными и зарубежными экономистами.

Таблица 15 — Трактовка понятия «управление персоналом»

Автор	Определение
Галенко В. П.	Представляет собой комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, которые обеспечивают эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.
Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.	Определяют как вид деятельности, которая выполняется на предприятиях, способствующая наиболее эффективному применению работников с целью достижения организационных и личных целей.
Кибанов А. Я.	Это сформированность и направленность мотивационных установок работника, которые соответствуют задачам, стоящим перед предприятием.
Марр Р., Флиастер А.	Представляет собой область деятельности, где в качестве важнейших элементов выступает определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.
Шекшня С.В.	Является обеспечение предприятия необходимым количеством сотрудников, которые выполняют требуемые производственные функции. Степень эффективности управления персоналом может быть определена степенью реализации общих целей предприятия.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Таким образом, в современной научной литературе можно встретить четыре подхода к трактовке понятия «управление персоналом»:

1. Управление персоналом как с точки зрения «использования трудовых ресурсов (рабочей силы)». Подход основан на таких положениях как: обеспечение единого руководства, соблюдение строгой вертикали, достижение баланса между властью и ответственностью, обеспечение дисциплины, обеспечение подчинения личных интересов общим.

2. Управление персоналом как «управление персоналом». Данный подход привел к тому, что в рамках науки управления персоналом стали активно изучать вопросы, касающиеся поведения организационной группы.

3. Управление персоналом как «управление человеческими ресурсами (HR)». Исследователи, придерживающиеся модели «управления человеческими ресурсами» полагают, что персонал выступает в качестве такого же ресурса, как сырье, оборудование, информация.

4. Управление персоналом как «управление человеком». Все внимание у тех, кто придерживается данного подхода, сосредоточено на определенной личности в пределах организационного поля, состоящее из взаимозависимостей отдельного работника, коллектива, организации и ее менеджмента.

В 60-х годах психолог Дуглас Мак-Грегор сформулировал ряд постулатов, лежащих в основе рассуждений большинства руководителей и назвал их теорией X:

– «средний человек» не любит работать и старается, по возможности избегать этого занятия;

– для достижения целей организации его необходимо контролировать, заставлять и угрожать наказанием, чтобы заставить прилагать необходимые усилия;

– он не честолюбив, предпочитает, чтобы его направляли, избегает ответственности и желает жить в безопасности [14].

Основными стимулами являются внешние материальные поощрения, страх потери работы. В основе такого руководства лежит авторитарный стиль управления персоналом.

Согласно классической теории мотивации, деньги являются единственным стимулом, побуждающим работников работать. Следовательно, менеджерам достаточно показать, что они смогут больше заработать денег. Был провозглашен индивидуализированный подход к работнику. Одним из наиболее известных разработчиков данной теории является Фредерик У. Тейлор. Им же был разработан один наиболее важных инструментов — система сдельной оплаты труда. В основе — снижение операционных издержек преобразования. Человеческие отношения не рассматривались как важный фактор роста производительности труда.

В противовес изложенным выше постулатам теории X Мак-Грегор изложил теории Y, стремясь обратить менеджеров на высшие потребности по иерархии Маслоу:

– «средний человек» любит работать, для него так же естественно работать, как и отдыхать;

– кроме внешнего контроля и угроз, осознание целей своей работы и целей организации является важными способами побуждения человека к работе;

– упорство достижения поставленных целей зависит от вознаграждения;

– при благоприятных условиях человек не избегает ответственности, а стремится к ней;

– работая в организации, человек способен использовать свое воображение, интеллект, творческие возможности, для решения встающих перед ним проблем;

– при современном уровне развития промышленности используется нее весь потенциал работника.

Главными стимулами этой теории являются профессиональный рост и самостоятельность.

Кроме вышеперечисленных теорий X и Y существует еще теория Z, в которой главными стимулами побуждающими персонал к работе являются групповой подход и привлечение работников к управлению.

Так, функции управления персоналом представляют собой специализированные направления деятельности предприятия, её кадровой службы относительно задач, которые решаются в процессе управления персоналом:

– формирование персонала (планирование потребностей, маркетинг и мониторинг персонала, подбор и т. д.);

– использование (функционирование) персонала (проектирование рабочих мест, управление рабочим временем, аттестация, стимулирование и т. д.);

– развитие персонала (обучение, работа с кадровым резервом, планирование карьеры и т. д.) [18].

На практике состав задач может быть различным в зависимости от уровня управления, целей организации, вида деятельности и т. д. Но в любом случае большинство из перечисленных задач является для руководителя обязательным в его работе. Следовательно, реализация этих задач предъявляет к руководителю определенные требования.

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Основные и дополнительные задачи управленческой деятельности рассмотрим в таблице 16.

Таблица 16 — Основные и дополнительные задачи управленческой деятельности

Наименование этапа	Основные задачи этапа
1	2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Отбор персонала и его деловая оценка.	Получение и анализ маркетинговой информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребностей в персонале.

Продолжение таблицы 16

1	2
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участи персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем.
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организации по кадровым вопросам.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Развитие персонала	Планирование и организация и проведение обучения.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

На сегодняшний день выделяют три основные макрофункции управления персоналом, которые включают в себя по несколько показателей, которые представлены на рисунке 16 [4].



Рисунок 16 — Модель системы управления персоналом

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют

отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

На малом предприятии, как правило, нет специальных кадровых служб. Работой с персоналом занимается либо руководитель организации, либо сотрудник, которому эта работа поручена. Некоторые малые предприятия, нуждающиеся в профессионале в области управления персоналом, нанимают его, даже если их штат не превышает 80 человек. Наличие специалиста по персоналу имеет следующие преимущества:

– консультации и действия специалиста имеют важное значение в области трудового законодательства (например, в вопросах, касающихся приема и увольнения);

– отсутствие специалиста по персоналу, ответственного за прием на работу, развитие и вознаграждение сотрудников не дает возможности поддерживать установку на важность человеческого фактора предприятия;

– специалисты по персоналу оказывают неоценимую помощь руководителю предприятия при решении таких важных вопросов, как формирование организационной структуры, системы вознаграждения, увеличение численности работников или сокращение штатов;

– для работников малого предприятия необходимо присутствие специалиста по персоналу, к которому можно обратиться за советом и помощью.

Существуют и некоторые недостатки в найме специалиста по персоналу:

– специалист по персоналу должен будет приспособиться к сложившейся на данном малом предприятии культуре, а также понимать, что возможностей карьерного роста у него на данном предприятии нет;

– у кандидата на данную должность должен быть опыт работы на малом предприятии, так как идеи и инновации, казавшиеся успешными в крупной организации, здесь не всегда применимы;

– руководителю следует сопоставить затраты на специалиста по персоналу с получаемой выгодой. Альтернативой может стать договор с консультационным агентством по вопросам управления персоналом, что может оказаться дешевле.

6.2. Функции управления персоналом малого предприятия

В классическом понимании в функции управления персоналом входят следующие виды деятельности:

– планирование человеческих ресурсов, заключается в определении потребности в кадрах (с количественной и качественной стороны), разработка политики управления персоналом;

– формирование кадрового состава, состоит из отбора, найма, введения в должность, увольнения, сокращения, перемещения работников. Разработка методов отбора и системы квалификационных требований к принимаемым работникам;

– организация труда, включает расстановку кадров, распределение и перераспределение обязанностей, установление режимов труда и отдыха и т. д.;

– обучение персонала, включает введение в должность (при приеме на работу), повышение квалификации, переобучение, развитие (содействие самообразованию работника);

– оценка деятельности (аттестация) персонала с целью определения соответствия работника требованиям выполняемой работы, его загруженности, способности к росту;

– оплата и стимулирование труда, включая различные социальные компенсации;

– охрана труда и здоровья;

– формирование и поддержание системы коммуникаций внутри предприятия, включает обеспечение информированности персонала, взаимодействие с профсоюзом, устранение конфликтов, формирование социально-психологического климата в коллективе;

– ведение информационно-аналитической работы по персоналу и делопроизводства.

Какие функции управления персоналом реализуются на малых предприятиях?

Рассмотрим, как реализуются функции по управлению персоналом на малых предприятиях. Руководители малых предприятий сами решают, какие функции необходимы для успешной деятельности их предприятия. Характерен следующий набор первостепенных функций:

– формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, адаптация персонала, увольнение);

– обучение и развитие работников;

– оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд;

– делопроизводство в управлении персоналом.

Такую функцию как, формирование состава персонала, начнем изучать с подбора персонала, несомненно, наиболее ответственного этапа в управлении малым предприятием, так как ошибка обходится слишком дорого. Это кропотливая работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний в области права, экономики, социологии и психологии, так как в успехе предприятия большое значение приобретают личные качества работников. Для малых предприятий возможны следующие варианты подбора персонала:

– индивидуальный (по рекомендациям, через личные знакомства);

– по объявлениям (через средства массовой информации и рекламу предприятия);

– через службу занятости населения.

Поиск работников по личным каналам приводит к ненужности специальных процедур отбора, поскольку на работу приглашается человек, о котором уже многое известно. Однако при использовании любых источников набора должна

быть проведена процедура отбора персонала. Для того чтобы быть уверенным в будущем сотруднике, нужно знать не только его возраст, образование и опыт работы, но и его социальные и индивидуальные психологические качества. Поэтому в личной беседе с кандидатом помимо общих сведений необходимо выяснить:

– основной род деятельности в настоящее время и профессиональные интересы;

– причины, по которым кандидат хотел бы поменять место работы, какие цели он ставит перед собой;

– что нестандартного (нового) он может предложить на новом месте работы;

– что он ожидает от предстоящего места работы;

– какая работа ему наиболее по душе;

– на какую заработную плату он рассчитывает;

– как он повышает свои профессиональные знания;

– как строит он свои взаимоотношения с коллегами и испытывает ли трудности в общении;

– не помешает ли его личная жизнь новой работе;

– есть ли у него вопросы.

Кроме того, следует обратить внимание на его внешний вид (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикуляция, манеры), культуру речи (умение формулировать мысли), умение слушать, его активность и заинтересованность.

Очевидно, что успешность деятельности кандидата зависит от ситуации, в которой ему придется работать, индивидуального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сложившегося коллектива. Поэтому важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе. Кандидату следует разъяснить некоторые специфические особенности и правила предприятия:

а) каковы основные требования, предъявляемые к работнику, критерии оценки производительности его труда и связанная с ними оплата (санкции);

б) кто определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда;

в) откуда и какую помощь можно ему ожидать;

г) каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений работников;

д) что требуется для успешной работы на предприятии и что ценится здесь как достоинство, какие люди чаще других вызывают уважение;

е) что считается серьезным просчетом в работе, какие ошибки не прощаются;

ж) каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия (стиль одежды, о чем не принято говорить и чего не следует делать и т. п.).

Наем персонала является законодательным этапом поиска и отбора персонала и предполагает строгое соблюдение законов РФ, Постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Наем

персонала оформляется путем заключения трудового договора (ст. 56, 57 Трудового кодекса РФ) и издания работодателем приказа (распоряжения), содержание которого должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 68 Трудового кодекса РФ). Под содержанием трудового договора следует понимать совокупность указанных в нем условий. К числу наиболее существенных условий трудового договора относятся:

– дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием предприятия или конкретная трудовая функция;

– права и обязанности сторон;

– условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) и ряд других.

Все трудовые договоры по сроку их действия делятся на два вида (ст. 58, 59 Трудового кодекса РФ) [2].:

– на неопределенный срок. Так заключается обычный трудовой договор. Стороны договора обусловливают место работы, трудовую функцию работника, а во многих случаях и размер заработной платы. Такой договор заключается в большинстве случаев;

– на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. Срочные трудовые договоры заключаются в тех случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Адаптация персонала на малом предприятии является оценкой работы по поиску, подбору и найму персонала. В процессе адаптации не следует спешить с вводом нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой режим коллектива (трудовые перегрузки, дефицит или избыток информации и т. д.). Примерный порядок адаптации следующий:

– подробное ознакомление с малым предприятием, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;

– представление коллективу;

– инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;

– обучение новым должностным обязанностям;

– работа на своем рабочем месте.

На некоторых малых предприятиях многие рабочие места и специальности единичны. В этом случае в процессе введения в должность и обучения должностным обязанностям нового работника участвуют все члены коллектива во главе с руководителем предприятия. Общий круг обязанностей работника обычно предусматривается в трудовом договоре. Более детально они устанавливаются устно руководителем предприятия. Четкого распределения обязанностей, зафиксированных в должностных инструкциях, как правило, нет. Следовательно, руководитель предприятия должен максимально сконцентрировать на этом внимание

нового работника. Это является потенциальным источником конфликтных ситуаций. Следует разъяснять новым сотрудникам специфику работы, требование функциональной гибкости (периодическое выполнение работником обязанностей, не свойственных его должности), поскольку объем конкретной работы постоянно меняется, иногда возникает необходимость заменить отсутствующего работника. В этих условиях работнику нужно не только знать свои прямые обязанности, но и неплохо разбираться в работе коллег. Адаптация считается успешной, если работник правильно понимает и выполняет свои должностные обязанности, чувствует свою причастность к делам предприятия и личную заинтересованность в улучшении дел на предприятии.

Увольнение работника означает прекращение трудового договора (ст. 77–84 Трудового кодекса РФ) [2]. Оно возможно лишь при наличии оснований, закрепленных в законе, т. е. при наступлении определенных юридических фактов. Последние делятся на два вида:

– волевые действия сторон или третьего лица, имеющего право требовать увольнения (суд, военкомат), при проявлении ими инициативы прекратить трудовой договор. При одностороннем волеизъявлении закон трактует такие действия как расторжение трудового договора;

– некоторые события (например, смерть работника или истечение срока договора, окончание обусловленной работы).

Наличие предусмотренных законом оснований увольнения и установленный порядок увольнения по каждому основанию — важная юридическая гарантия права на труд. Прекращение трудового договора правомерно лишь в том случае, если одновременно существуют три обстоятельства:

1) есть указанное в законе основание для увольнения;

2) соблюден порядок увольнения по данному основанию;

3) есть юридический акт прекращения трудового договора (приказ об увольнении).

Кто решает вопрос о необходимости обучения работников?

Руководитель предприятия или специалист по персоналу решает вопрос о необходимости обучения работников. Необходимость обучения персонала возникает, если:

– работники не в состоянии хорошо трудиться до тех пор, пока они не усвоили нужные для работы знания и навыки;

– осуществляются организационные изменения (продуктовые, технологические, системы управления и т. п.);

– применяемые на предприятии методы контроля выявили снижение производительности труда работников.

Далее следует определить, что должны изучать работники, тип обучения или образования, который нужно использовать, как и где будет проходить обучение. На многих малых предприятиях обычно обучение проводится во время работы на рабочем месте опытными рабочими или служащими, объясняющими новому работнику, что следует делать. Подготовка кадров с отрывом от работы проводится в случае, например, активного расширения деятельности предприятия или выхода на международный рынок, а также в других случаях, когда от работника требуются специальные знания и навыки.

Обучение и развитие профессиональных знаний помогает работнику понять перспективу работы и способствует выработке ответственности за ее результаты. Обучение и развитие работников может включать несколько видов:

– вводное обучение для новых работников;

– производственное обучение для овладения в кратчайший срок необходимыми навыками работы;

– ротация — работник переводится на другую работу для получения дополнительной профессиональной квалификации на срок от нескольких дней до нескольких месяцев;

– управленческое обучение для делегирования работникам больших полномочий и ответственности.

Какие существуют требования к эффективности обучения на малом предприятии?

Основные требования к эффективности обучения на малом предприятии представлены в таблице 17.

Таблица 17 — Требования к эффективности обучения на малом предприятии

Требование	Характеристика
Климат	Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению, то есть нормальные условия для обучения, поддержка со стороны обучающего, поощрение со стороны руководства.
Мотивация	Для обучения нужна мотивация, то есть работники должны понимать цель обучения, которая может состоять в повышении производительности труда, улучшении материального положения, получении морального удовлетворения работой.
Упрощенные этапы с обратной связью	Процесс обучения следует разбить на упрощенные этапы с отработкой знаний на практике, чтобы была обратная связь с результатами обучения.

Основные требования к эффективности обучения на малом предприятии следующие:

– руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению, то есть нормальные условия для обучения, поддержка со стороны обучающего, поощрение со стороны руководства;

– для обучения нужна мотивация, то есть работники должны понимать цель обучения, которая может состоять в повышении производительности труда, улучшении материального положения, получении морального удовлетворения работой;

– процесс обучения следует разбить на упрощенные этапы с отработкой знаний на практике, чтобы была обратная связь с результатами обучения.

Особенность функционирования предприятия в современном мире состоит в том, что для осуществления трудовой деятельности работнику необходимо постоянно расширять объем профессиональных знаний, который устаревает в связи с ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Следовательно, на предприятии должна разрабатываться программа обучения и развития персонала, которая содержала бы перечень мероприятий, направленных на получение работником дополнительных знаний и навыков работы, совершенствование его мотивацион-

ных устремлений и личностных качеств. Такая программа создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника.

6.3. Методы управления персоналом малого предприятия

Методы управления представляют собой способы осуществления управленческих воздействий на персонал предприятия для достижения целей управления производственным процессом.

Выделяют 3 группы методов управления персоналом в организации по способам воздействия на людей, представленные на рисунке 17 [8].

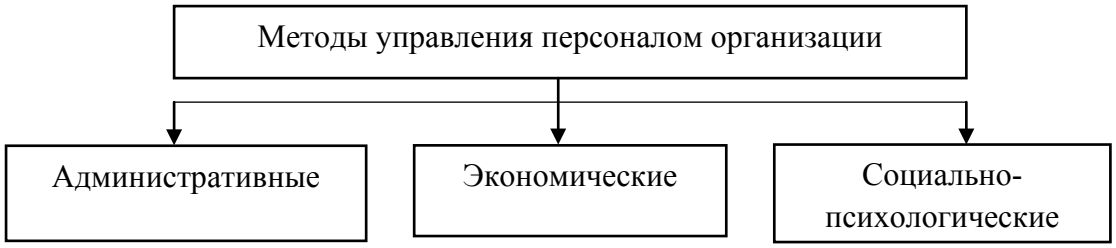


Рисунок 17 — Методы управления персоналом организации

Рассмотрим каждый метод более подробно.

1. *Административные методы.* Группа этих методов осуществляется через воздействие на сотрудников при помощи управленческих воздействий, которые осуществляются в виде взысканий, поощрений и за дисциплину.

Административные методы оказывают воздействие на такие поведенческие мотивы, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться на определенном предприятии и т. д. Представленные методы имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению [8, 13].

Какие существуют способы административного воздействия?

К основным способам административного воздействия можно отнести:

– меры организационного воздействия: штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, организация рабочего места, коллективный договор, правила трудового распорядка, организационная структура управления, устав учреждения. Данные документы чаще всего представлены в качестве стандартов организации и введены в действие приказом директора. Однако исполнение данных документов (инструкций, правил, положений) в полной мере зависит от способности персонала к выполнению данных инструкций, которые утверждены руководством;

– меры распорядительного воздействия представлены приказами, распоряжениями, указаниями, инструктированием, наставлениями, целевым планированием, нормированием труда, координацией работ. Данные меры направлены, прежде всего, на достижение установленных целей управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятия в заданных параметрах путем прямого административного регулирования;

– меры материальной ответственности и взыскания — добровольное возмещение ущерба учреждению, удержания из заработной платы; депремирование; полная материальная ответственность; коллективная материальная ответственность. Этот вид мер имеет материальную составляющую, что оказывает существенное влияние на трудящихся;

– меры дисциплинарной ответственности и взысканий, представленные замечаниями, выговором, строгим выговором, понижением в должности, увольнением. Цель состоит в поддержании дисциплины и порядка на предприятии;

– меры административной ответственности (предупреждение, штраф, возмещение ущерба). На сегодняшний день являются наиболее применяемыми на практике [9].

Однако стоит отметить, снижение влияния административных методов.

2. *Экономические методы*. Воздействие на персонал возможно осуществить на основе применения экономических законов и категорий.

Сущность экономических методов состоит в применении путей воздействия на экономические интересы сотрудников предприятия и экономических контрагентов при помощи налогов, цен, кредитов, з/п, прибыли и других экономических рычагов с целью создания эффективного механизма работы предприятия [13].

Основной целью экономических методов является использование экономических стимулов, которые предусматривают заинтересованность и ответственность административно–управленческого персонала за последствия принимаемых решений и побуждают работников достигать выполнения установленных задач без определенных указаний [8].

Экономические методы могут быть применены на практике в следующем виде, как представлено в таблице 18 [8].

Таблица 18 — Применение экономических методов

Вид	Характеристика
Субсидирование персонала	Руководство предприятия создает для своих сотрудников субсидированные предприятия общественного питания.
Товары со скидкой	Предприятие предоставляет сотрудникам приобретение товаров и услуг со скидкой.
Ссуды	Ссудирование небольших сумм на потребительские цели с небольшим процентом, либо рассрочка платежа.
Частное страхование здоровья	Ряд предприятий предоставляют частное страхование здоровья своих сотрудников, имеют возможность корпоративного обслуживания в частных мед. учреждениях.

Экономические методы управления расположены на главном месте в управлении персоналом. Отношения между руководителями и рядовыми сотрудниками определены, прежде всего, экономическими отношениями, что продиктовано объективными потребностями и интересами [13].

Умение использовать экономические методы в процессе управления является одним из главных вопросов коллективной организации труда на предприятии. Применительно к управлению организацией, методы представлены определенной совокупностью экономических рычагов, при помощи которых может быть достигнут эффект, который удовлетворяет требованиям персонала в целом и в част-

ности, личности. Установленная руководством цель достигается влиянием на экономические интересы управляемого объекта.

В современных условиях экономические методы руководства получают наибольшее развитие, также развиваются новые принципы и методы планирования экономических показателей, расширяется сфера их применения, повышается результативность экономических стимулов, и как следствие, предоставляется возможность каждому работнику и каждой организационной структуре применять те экономические условия, при которых происходит поиск возможности наиболее полно сочетать личные интересы с интересами предприятия.

3. Далее рассмотрим *социально-психологические методы* управления и представим их на рисунке 18.

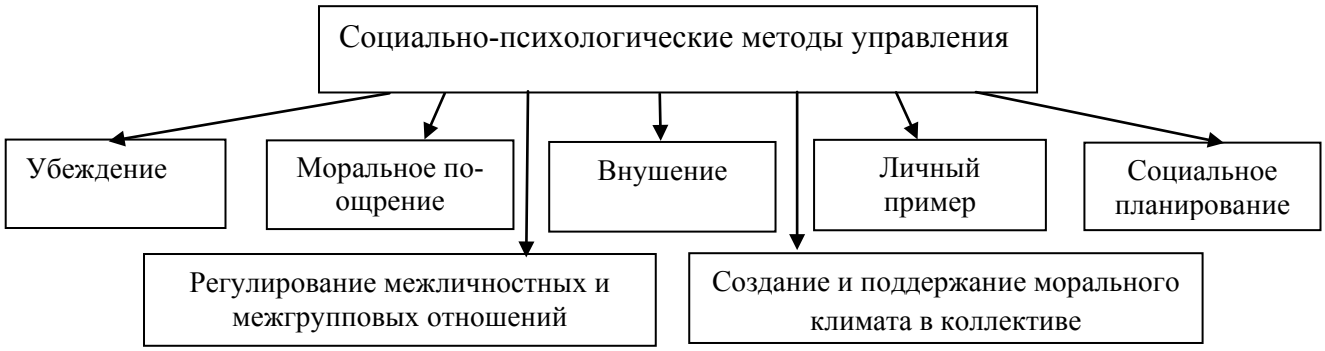


Рисунок 18 — Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии. Методы имеют важное значение в управлении персоналом, они устанавливают назначение и место отдельного работника в трудовом коллективе, выявляют лидеров и обеспечивают их поддержку, связывают мотивацию работников с конечными результатами производства, обеспечивают эффективные коммуникации и разрешение конфликтных ситуаций в коллективе [13].

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К их числу можно отнести следующие: поощрение в виде похвалы; методы социального планирования; личное убеждение; внушение; личный пример; методы регулирования межличностных и межгрупповых отношений; воздействие на моральный климат в коллективе [8].

Социально-психологические методы управления имеют отличительные особенности, которые определяют направление их действия. Социально-психологические методы нацелены на применение методов убеждения, побуждения, склонения объекта управления к желаемым для субъекта действиям, личного примера и т. д. [9].

Таким образом, применение административных, экономических, социально-психологических методов управления персоналом в современных условиях является эффективным. В этой связи руководство предприятия необходимо применять все методы и принципы управления с целью создания эффективной организационной структуры.

Современная экономика диктует четкие правила рыночной стратегии и руководству организации следует использовать все методы и принципы управления для создания эффективной организационной структуры в целях оптимизации условий труда и, как следствие, повышения прибыльности предприятий. Следует помнить, что, опираясь на общие методы управления, необходимо находить свой подход к работникам, который будет зависеть конкретно от каждой ситуации.

Подводя итог, необходимо отметить, что в ходе изучения теоретических основ методологии управления персоналом организации, было выявлено, что развитие системы управления персоналом каждого предприятия является его прерогативой и служит в целях повышения уровня рентабельности и достижения высоких рыночных позиций. В условиях возрастающей роли человеческого фактора в производственном процессе, одной из важнейших задач современных систем управления является развитие различных способностей работников с целью обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности отечественных субъектов хозяйствования. В связи с этим, возникает необходимость в разработке новых подходов к принятию управленческих решений, а также новейших эффективных технологий, средств и методов профессионального развития персонала предприятия.

На сегодняшний момент, управление персоналом это не только комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности, но и внедрение новейших технологий с целью развития и раскрытия потенциала персонала организации.

6.4. Особенности управления персоналом малого предприятия

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию: инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам. Обратная связь обеспечит на предприятии:

– нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;

– отсутствие слухов и жалоб;

– сплоченность коллектива, доверительность отношений;

– оперативность в решении проблем персонала.

В таблице 19 показаны основные виды общения руководства с персоналом на малом предприятии.

Таблица 19 — Основные виды общения руководства с персоналом на малом предприятии

Вид общения	Характеристика
беседы один на один	общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;
создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала	каждое малое предприятие должно иметь руководство (справочник) для персонала с полной информацией о направлениях деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;
общение через доску объявлений	это эффективный способ передачи сообщений всему персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;
ящик для предложений	руководитель должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений (или книга) является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Руководитель также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание.

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников, используя для этого следующие факторы мотивации:

– заработная плата — работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает. Заработная плата должна быть конкурентной с той, которую он мог бы получать на другом предприятии;

– условия труда — работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;

– социальные возможности — предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

– предоставление самостоятельности — предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Руководитель малого предприятия должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии руководитель имеет тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен знать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководителю следует создать доверительную обстановку

в коллективе, оказывать поддержку работникам в решении их личных и производственных проблем.

Успешная реализация целей любого предприятия непосредственно связана с оптимальным использованием его человеческих ресурсов, т. е. персонала (работников). Персонал предприятия — это его личный состав, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем. Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом, навыков использования современных технологий оптимизации человеческого потенциала и минимизации его ограничений для повышения конкурентоспособности и развития предприятия.

Какие существуют особенности управления персоналом малого предприятия?

Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик, таких как:

– комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса — свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам;

– отсутствие многоуровневой организационной структуры. Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности;

– относительно более высокая информированность работников. Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей;

– меньшая степень бюрократичности в работе. На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам;

– организационное обучение практически отсутствует. Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия, низкая оценка существующих курсов обучения;

– малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия;

– широкий выбор работников. Существующая безработица предоставляет руководителям возможность нанимать сотрудников за невысокую оплату труда. При этом имеется возможность экономить на социальных льготах, на обучении, на условиях труда и т. д. Отсутствие высокой квалификации работников снижает уровень их претензий. Боясь потерять работу, многие добровольно идут на такие ущемления;

– принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника. Значимость рекомендаций на малых предприятиях в настоящее время рассматривается не только с точки зрения подтверждения профессионализма работника, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника. Другими словами, важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения;

– самая важная проблема работников малого предприятия — социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений: часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуются гибкие формы принуждения сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками, — Трудовой кодекс РФ. В ст. 59 Трудового кодекса РФ (и это единственная норма, касающаяся непосредственно субъектов малого бизнеса) сказано, что: «срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо по инициативе работника ... с лицами, поступающими на работу в организации — субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организации розничной торговли и бытового обслуживания — до 25 работников), а также к работодателям — физическим лицам». На всех предприятиях различных сфер деятельности рабочие рассматриваются как наемные работники, а специалисты — как единомышленники.

– существенное различие стартовых условий предприятий. Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает им возможность развивать и совершенствовать социально- бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость,

что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Наряду с общими особенностями управления персоналом малого предприятия существуют различия на предприятиях разных сфер деятельности. В производственных организациях сложная структура персонала: администрация, специалисты, производственные рабочие. Следовательно, этим предприятиям необходимо использовать более разнообразные методы стимулирования и вознаграждения за труд. Такие методы стимулирования, как карьерный рост, обучение за счет предприятия, участие в доходах или собственности, практически отсутствуют. Производственные организации в основном имеют дело с рабочими специальностями, что упрощает методы отбора работников и их оценку. В производственных организациях более заметна статусная дифференциация между работниками и противоречия интересов. Это ведет к повышению уровня конфликтности.

Предприятия банковской сферы характеризуются закрытостью, так как многие работники владеют большим объемом коммерческой информации, выход которой за пределы банка недопустим. В связи с этим руководство банка заботится о надежности принимаемого персонала (нанимают строго по проверенным рекомендациям), а также о мотивации работников. Специфическая банковская деятельность предъявляет высокие требования к квалификации персонала. По этой причине при найме учитываются профессиональные и личные характеристики будущих работников. Здесь же осуществляются максималь-ные затраты на обучение персонала. Относительно высокая доходность банковской сферы позволяет помимо фонда заработной платы осуществлять другие социальные выплаты и гарантии. Администрация и специалисты банка имеют много общих социальных характеристик: высшее образование, высокий уровень интеллекта, творческий характер труда, что сокращает дистанцию между ними. Данные отношения снижают уровень конфликтности в коллективе.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

– место работы находится недалеко от дома;

– работникам импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;

– тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;

– достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;

– у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;

– работники могут принимать участие в процессе принятия решений;

– заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;

– малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;

– участие в доходах предприятия;

– работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом. В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой малосистематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

6.5. Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд

Оценка результатов работы персонала нужна для корректировки системы оплаты труда и материального вознаграждения, служебных перемещений и нематериальных поощрений и льгот. Оценка необходима для определения уровня квалификации работников, их сильных и слабых сторон. Оценка имеет и мотивационные функции, показывая работнику уровень льгот и вознаграждений, на которые он может претендовать. Продвижение по службе — один из способов признания хороших результатов труда работника.

Оценку нельзя основывать на личном отношении к подчиненному, иначе она перерастает в критику, которая в большинстве случаев вызывает защитную реакцию поведения. Для оценки устанавливаются конкретные цели и стандарты, приблизительные представления о поведении или производственных целях здесь крайне неэффективны. Основным требованием, предъявляемым к оценке, является объективность со стороны оценивающего, особенно руководителя.

Деятельность по оценке квалификации работников предприятия называется аттестацией (от лат. *attestatio* — свидетельство). Аттестация персонала — это комплексная оценка деятельности и результативности труда работников. Она регулярно проводится, как правило, на средних и крупных предприятиях. На малом предприятии руководитель находится в постоянном контакте со всеми работниками и имеет возможность непосредственно оценивать их сильные и слабые стороны. Вместе с тем аттестация, проводимая через определенные периоды, позволяет выявлять некоторые недостатки и неиспользованные резервы работников. На малом предприятии наилучший способ аттестации — это собеседование, затрагивающее вопросы профессиональной деятельности работника, включенные в формуляр для аттестации.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника мы хотим оценить. Критерии — это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели [8]. Проще говоря, критерии — это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности,

которые могут быть установлены практически для любой работы. Кроме того, в ряде случаев используются и субъективные критерии, то есть такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. В таблице 20 приведены примеры основных критериев, которые используются на практике при оценке работы персонала.

Таблица 20 — Критерии, используемые при оценке работы персонала

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда Объем продаж в штуках, килограммах, метрах и т. п. Объем продаж в рублях (выручка) Количество обработанных документов Количество заключенных контрактов Количество откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок (при заполнении бланков, ведомостей и других документов) Уровень брака Количество жалоб или претензий со стороны клиентов Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы (брака)
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.) Особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе, работа с клиентами и др.) Деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.)

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы и т. п.). Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые руководимым им коллективом (подразделением) и своевременность выполнения установленных планов [9].

При проведении оценки следует учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. Например, более удачное расположение магазина может предопределять более высокий уровень продаж на одного продавца, чем в других магазинах этой же торговой компании. Один рабочий может работать на более новом или более современном оборудовании, чем другой. Поэтому количественные показатели рабочих результатов могут не всегда отражать различия профессиональной эффективности и ценности работников для организации.

Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Выпуск большой партии некачественной продукции вместо прибыли может обернуться для организации значительными убытками. Известно много примеров, когда компаниям, производящим автомобили, для исправления ошибки, допущенной конструкторами, приходилось возвращать на доработку сотни тысяч проданных автомобилей, что приводило к огромным финансовым потерям. Как и при оценке количественных показателей, здесь должны учитываться все факторы,

влияющие на качество работы. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья или комплектующих могут привести к более низкому качеству выполнения работы или к большему количеству ошибок.

Как оценить индивидуальные характеристики работника?

Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких рабочих результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и др. Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов — поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, товарищами по работе и клиентами [31].

Таким образом, мы определили, что основными экономическими показателями оценки результатов деятельности персонала являются эффект, эффективность, продуктивность, результативность. Критериев же оценки можно выделить большое количество, но в общем виде все они будут отражать количественные показатели работы, ее качество, а также индивидуальные особенности персонала. Критерии и показатели оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев и показателей оценки результатов деятельности зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Действующее в РФ законодательство предусматривает, что вознаграждение каждого работника зависит от количества и качества затрачиваемого им труда и максимальным размером не ограничивается. В Трудовом кодексе РФ (ст. 129) заработная плата определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Обычно система вознаграждения за труд базируется на определенных принципах. Принципами организации заработной платы считаются неуклонный рост ее номинальной и реальной величины, обеспечение соответствия меры труда его оплате и материальной заинтересованности работников в результатах труда, опережение темпов роста производительности труда по сравнению с его оплатой, справедливость и тесная связь между оплатой и результативностью труда, изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от прибыльности, использование гибких систем вознаграждения (участие в прибыли или доходах). Под системой оплаты труда понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с затратами или результатами труда. Ее выбор зависит

от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

При оплате труда могут применяться тарифная или бестарифная системы. Тарифная система оплаты труда характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника, для чего устанавливается, с одной стороны, совокупность норм труда (норм выработки, нормативов численности, норм обслуживания, стандартов качества), а с другой — совокупность норм его оплаты (часовые, дневные, месячные тарифные ставки, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты). При этой системе работникам отдельно доплачивается за перевыполнение норм, за условия труда (нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные), за сложность и интенсивность труда, за квалификацию и природно-климатические факторы. Основными элементами тарифной системы являются должностные оклады, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, тарифно-квалификационные справочники, а также дополнительные выплаты. Тарифная система позволяет учитывать сложность и условия труда, факторы его повышенной интенсивности (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, не соответствующим нормальным (работа в ночное время, выходные и праздничные дни), с помощью доплат к тарифным ставкам и окладам.

К бестарифной системе оплаты труда относятся коллективная оплата по конечному результату, комиссионная оплата, оплата труда, основанная на «плавающих коэффициентах». Коллективная оплата труда по конечному результату ставит заработок работника в зависимость от итогов труда коллектива. Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам, и каждому работнику на основании его прошлых заслуг присваивается относительно постоянный квалификационный коэффициент, отражающий потенциальный вклад в конечные результаты, а также коэффициент трудового участия (КТУ), оценивающий текущий вклад и дополняющий квалификационный коэффициент.

Комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) в настоящее время получает все большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты и т. д. Данная оплата стимулирует рост производительности труда, снижает количество увольнений в период спада, сближает интересы работодателей и работников. На предприятиях, осуществляющих сервисные услуги, в качестве разновидности комиссионной оплаты применяются ставки трудового вознаграждения. Размер ставки определяется в виде фиксированного процента от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу. Система оплаты труда, основанная на «плавающих коэффициентах», предполагает, что по результатам труда данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады в зависимости от результативности деятельности их подчиненных или полученной прибыли.

Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала предприятия определяют самостоятельно с учетом

наибольшего в данных условиях стимулирующего эффекта, значимости данной профессии, потребности в специалистах соответствующего профиля и фиксируют их в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах.

6.6. Управление конфликтами на предприятии

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии, возникающими в процессе взаимодействия и общения людей между собой. Конфликт — это столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей. Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах предприятия и позволяют выявить разнообразные точки зрения на те или иные события.

Конфликтная ситуация предполагают наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта).

Объектом конфликта, способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т. д. Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта. Например, скрытая или явная борьба за место депутата в какой-либо иерархии государственного управления часто становится источником конфликта между кандидатами. Итак, налицо объект и участник конфликта, т. е. существует конфликтная ситуация. Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошел, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое инцидентом. Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию. Представим на рисунке 19 алгоритм того, как происходит зарождение и развитие конфликта.

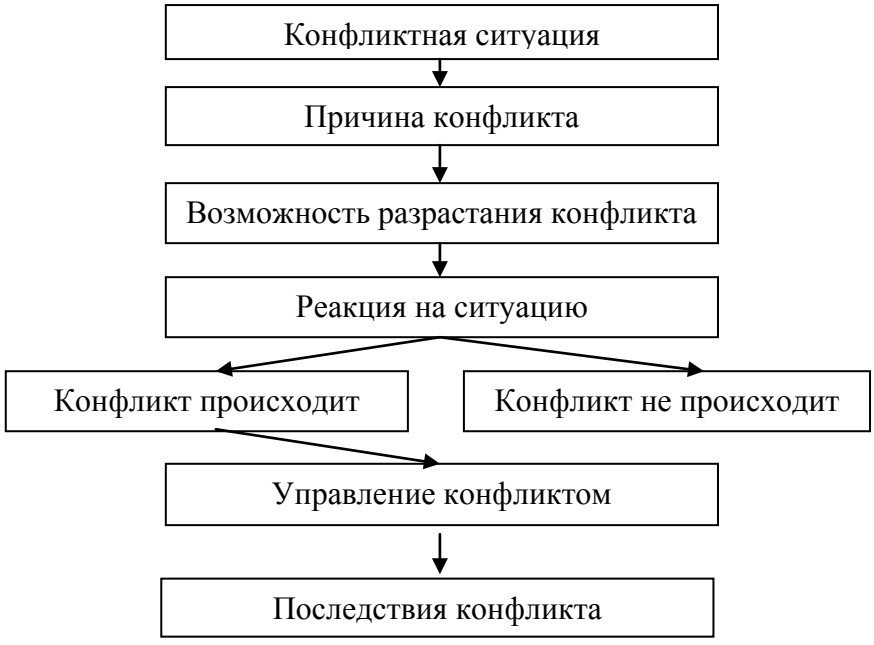


Рисунок 19 — Зарождение и развитие конфликта

Субъекты конфликта могут противодействовать, но не переживать при этом негативных эмоций (например, в процессе какой-либо дискуссии), а могут наоборот, переживать негативные эмоции, но внешне не проявлять их, не противодействовать друг другу, и такие ситуации становятся предконфликтными. Субъекты конфликта могут противодействовать в нескольких сферах, таких как: общение, поведение, виды деятельности [36].

Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей.

Можно выделить следующие причины конфликтов, которые представлены на рисунке 20.

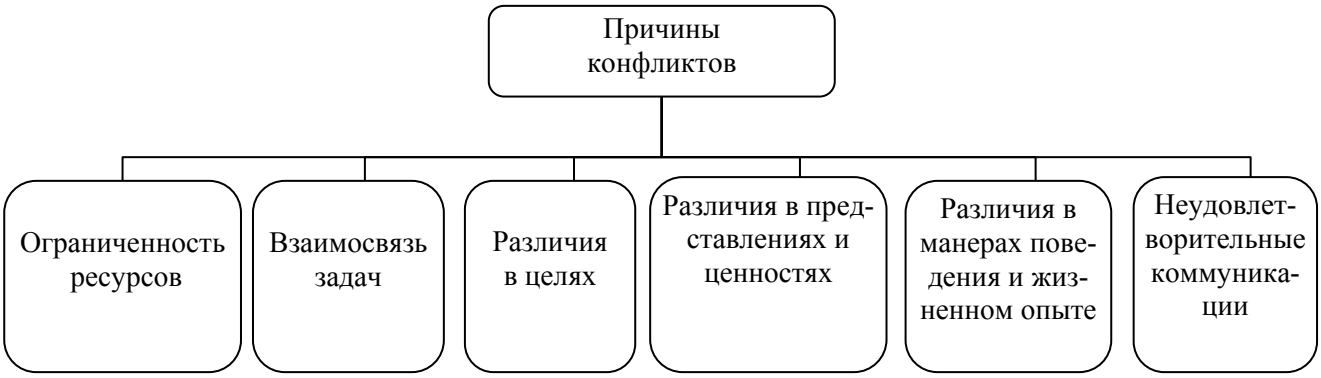


Рисунок 20 — Причины конфликтов

Согласно информации отраженной на рисунке 20 можно выделить следующие причины конфликтов: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манерах поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

Для устранения конфликтов используют две группы методов — структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие:

а) разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто представляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т. п.);

б) координационные и интеграционные методы (один из них — цепь команд: начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта; конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

в) направление усилий всех участников на достижение общих целей;

г) создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Какие методы используются для разрешения конфликтов?

Межличностные методы разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

Уклонение — это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны — отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

Сглаживание — это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

Компромисс — это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода — взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим. Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант.

Сотрудничество — это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой. Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать, — это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Какие могут быть последствия конфликтов?

Спектр последствий конфликтов достаточно представителен. Их можно дифференцировать на две основные группы: позитивные (функциональные) и негативные (дисфункциональные). Они существенным образом сказываются на результативности деятельности предприятия: в первом случае повышая эффективность производства, а во втором, соответственно, снижая ее. В свою очередь, те или иные последствия конфликтов могут повлиять на возможность устранения или, соответственно, возникновение новых причин будущих конфликтов.

В таблице 20 представлена классификация основных последствий конфликтов, составленная по данным зарубежных источников.

Таблица 20 — Классификация последствий конфликта

Последствия конфликтов	
Позитивные (функциональные)	Негативные (дисфункциональные)
Повышение заинтересованности в решении проблем предприятия. Стремление к сотрудничеству. Повышение качества принятия решения. Создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы.	Снижение производительности труда, неудовлетворенность работой, рост текучести кадров. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами. Прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта. Придание большого значения победе в конфликте, нежели решение реальных проблем.

Для управления конфликтами можно использовать две стратегии — предупреждения и разрешения.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий, в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении вознаграждения, обеспечении строгого соблюдения правил внутреннего распорядка, служебной этики и т. д.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, начав переговоры, чтобы найти приемлемое решение. Эта стратегия в зависимости от ситуации реализуется двумя способами — принуждением и убеждением, подкрепляемыми мерами стимулирования.

Причины конфликтных ситуаций, возникающих на малом предприятии, заключаются в отсутствии четкого распределения обязанностей, а также в результате ошибок при отборе персонала. Разрешение конфликта на малом предприятии во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с работниками, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей работника у работодателя наиболее важное значение имеют обязанности руководителя по обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Руководитель малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда. В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 212) работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов, применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте и т. д. Данный перечень обязанностей работодателя по обеспечению им охраны труда не является исчерпывающим. Он дополняется соответствующими стандартами безопасности труда по конкретным видам работ, другими законами и нормативными актами, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка.

Вопросы для самоконтроля по 6 теме.

1) Какие преимущества для организации дает наличие специалиста по персоналу?
2) Какие недостатки могут быть в найме специалиста по персоналу?
3) Назовите функции управления персоналом.
4) Как реализуются функции по управлению персоналом на малых предприятиях?
5) Какие существуют варианты подбора персонала?
6) Какие сведения необходимо выяснить в личной беседе с будущим сотрудником?
7) На что должен обратить внимание новый сотрудник?
8) Как происходит наем персонала и какими документами он регламентируется?
9) Назовите, какие существуют виды трудовых договоров?
10) Что такое адаптация и каков ее порядок?
11) По каким причинам происходит прекращение трудового увольнения?
12) Когда возникает необходимость в обучении персонала?
13) Каковы виды обучения и развития работников?
14) Назовите основные требования, предъявляемые к эффективности обучения на малом предприятии.
15) Каковы общие и специфические особенности управления персоналом малого предприятия?
16) Какие существуют стили руководства предприятием малого бизнеса? Какой стиль руководства на Ваш взгляд является наиболее эффективным?
17) Какие факторы мотивации может использовать руководитель малого предприятия?
18) Что такое конфликт? Каковы источники и причины конфликтов?
19) Какие существуют методы разрешения конфликтов? Расскажите о процедуре разрешения конфликта.
20) Каковы особенности разрешения конфликтных ситуаций, возникающих у малого предприятия?

Тест для самопроверки по 6 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Для управления конфликтами используют две стратегии:
а) предупреждения и разрешения;
б) ухода и атаки;
в) предупреждения и компромисса;
г) убеждения и разрешения.

2. Какой вид связи обеспечивает на предприятии нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя, отсутствие слухов и жалоб; сплоченность коллектива, доверительность отношений и т. д.?
а) горизонтальная связь;

б) вертикальная связь;
в) обратная связь;
г) коммуникационная связь.

3. Какие методы разрешения конфликтов обычно подразделяются на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество?
а) структурные методы;
б) межличностные методы;
в) субъективные методы;
г) формальные методы.

4. Теория Y опирается на методы:
а) демократического стиля управления;
б) умеренно-авторитарного управления;
в) жесткого авторитарного управления;
г) не имеет особенного стиля управления.

5. К основным направлениям формирования трудовых ресурсов можно отнести:
а) планирование трудовых ресурсов;
б) найм работников;
в) создание системы стимулирования и вознаграждения за труд;
г) все выше перечисленное.

6. Оценка деятельности работника на современной западной фирме включает в себя следующие параметры:
а) уровень профессиональных знаний и навыков;
б) объем и качество выполненной работы;
в) коммуникативные навыки и способность выполнять руководящую работу;
г) верно все выше перечисленное.

7. Выплаты работникам, сверх регулярной заработной платы или тарифа, представляющие собой вознаграждение за достигнутые успехи, это:
а) поощрение;
б) премия;
в) вознаграждение;
г) комиссионные выплаты.

8. В XIX веке для трудовых отношений был характерен:
а) частноправовой характер трудового договора;
б) наличие фирменных систем социального обеспечения;
в) расширение контрактной системы трудового договора;
г) наличие государственных программ социального страхования работников.

9. Сдельная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы в соответствии с количеством:

а) отработанного времени;

б) должностным окладом;

в) изготовленной продукции;

г) обслуживаемых единиц оборудования.

10. Повременная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы в соответствии с количеством:

а) обслуживаемых единиц оборудования;

б) изготовленной продукцией;

в) оказанных услуг;

г) отработанного времени.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

7. Внутренняя и внешняя среда предприятий малого бизнеса в России

7.1. Внутренняя среда малых предприятий
7.2. Внешняя среда малых предприятий
7.3. Мероприятия по оценке внешней и внутренней среды предприятия

7.1. Внутренняя среда малых предприятий

На деятельность малых предприятий в России оказывают влияние сразу несколько факторов. Их можно разделить на две группы: факторы внутренней среды, обусловленные особенностями предприятия, и факторы внешней среды.

Под внутренней средой предприятия понимается совокупность всех внутренних факторов, которые определяют процессы его жизнедеятельности. Многочисленные исследования подтверждают зависимость внутренней среды от внешних условий.

Внутренняя среда малого бизнеса, как и внешняя, имеет ряд отличий, например:

- в способах разделения труда;
- в расстановке кадров;
- в распределении прав и ответственности;
- в проведении маркетинговой политики;
- в налаживании финансовых потоков на предприятии;
- в получении информации и т. д.

В настоящее время, по оценкам самих предпринимателей, в своей деятельности они сталкиваются с проблемами, такими как высокие налоги, дороговизна материально-технических средств, отсутствие кредитных ресурсов, что негативно сказывается на финансовом состоянии их предприятий.

Внутренние переменные (внутренняя среда предприятия) — это взаимосвязанные факторы внутри самого предприятия, контролируемые и регулируемые со стороны руководства, они представлены на рисунке 21.

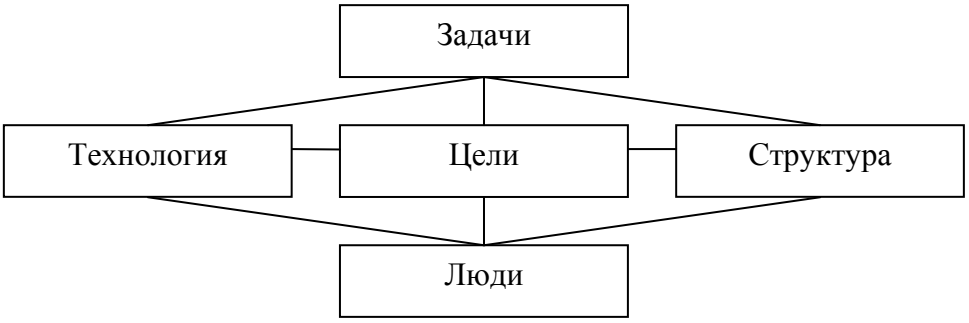


Рисунок 21 — Факторы внутренней среды предприятия

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Цель — это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которому необходимо стремится. Существуют следующие требования к целям, так они должны быть: конкретными, достижимыми, ясными, мобилизующими, иметь временной период, измеримыми и гибкими [18].

Примеры ключевых целей для производственного предприятия представлены в таблице 21 [19].

Таблица 21 — Примеры ключевых целей для производственного предприятия

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке.
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции.
Инновации	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции.
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе.
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.

Организационная структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структурообразующие факторы: горизонтальное разделение труда; вертикальное разделение труда.

Задача — это предписанная работа (серия работ или часть работы), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки. Задачи предписываются определенной должности.

Характеристики выполнения задачи: частота выполнения задачи; время, необходимое для выполнения задачи; сложность выполнения задачи.

Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и других ресурсах. На рисунке 22 представлена классификация технологий.

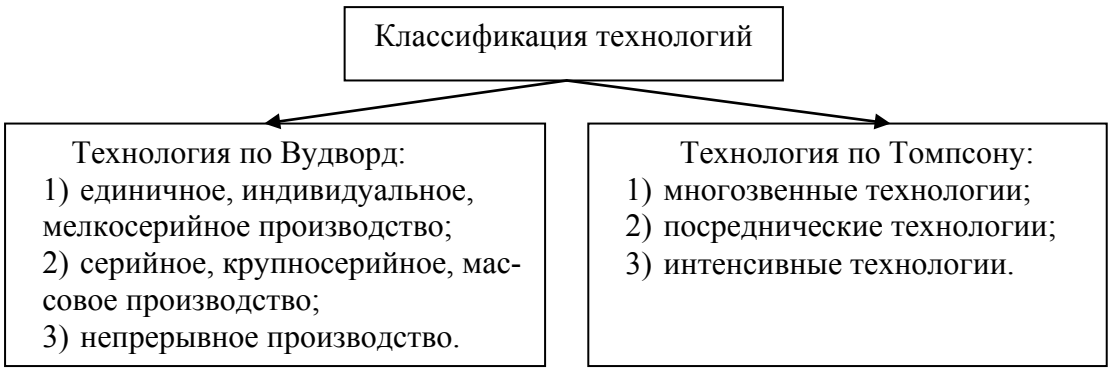


Рисунок 22 — Классификация технологий

Можно отметить, что никакой тип технологий не может считаться «лучшим», каждая из них имеет свои преимущества и может соответствовать выполнению определенных задач и достижению конкретных целей.

Изучение факторов внутренней среды предприятия помогает, с одной стороны правильно и своевременно распределять усилия для того, чтобы повысить общую эффективность их использования. С другой стороны помогает четко и грамотно определять и решать возникающие проблемы.

Менеджер должен учитывать такие факторы и с их помощью, целенаправленно, на основе имеющейся информации, вырабатывать альтернативные пути решения данной проблемы (например, использование коммерческого кредита, привлечение портфельных инвестиций и т. д.).

7.2. Внешняя среда малых предприятий

Внешняя среда подразумевает собой совокупность внешних по отношению к данному предприятию факторов, изменение значений которых существенно влияет на его состояние и результаты деятельности.

Из каких факторов состоит внешняя среда?

Факторы внешней среды представлены на рисунке 23.

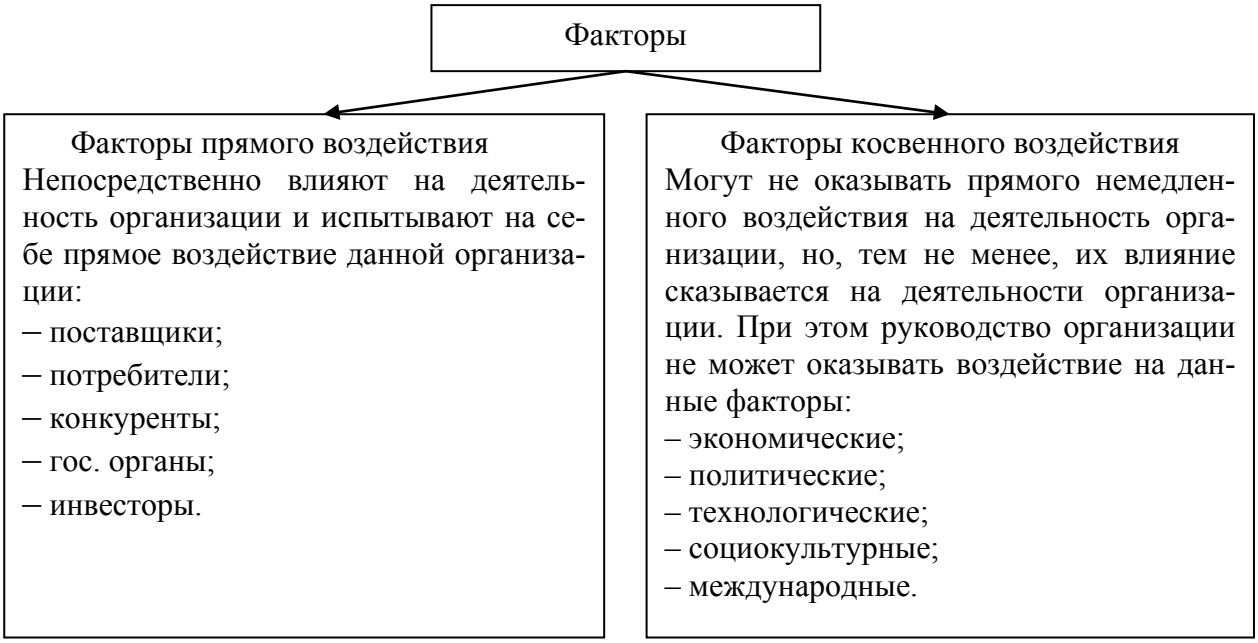


Рисунок 23 — Факторы внешней среды

Малые предприятия, как субъект управления в рыночной экономике, характеризуются, прежде всего, как неустойчивая предпринимательская единица, наиболее зависимая от колебаний рынка. А это значит, что непредвиденные неблагоприятные изменения внешней среды наиболее негативно влияют на деятельность малого бизнеса. В то же время внешняя среда малых предприятий отличается собой в сравнении с крупным бизнесом, а также с государственными экономическими структурами, особой степени неопределенности. Это объясняется тем, что малые предприятия, как правило, действуют на локальном рынке, ко-

торый в отличие от рынков крупных корпораций характеризуется высокой степенью неопределенности.

Внешняя среда для предприятий имеет важное значение:

– как источник ресурсов;

– как потребитель результатов деятельности предприятия и место общественного признания и оценки этих результатов;

– как фактор, определяющий поведение, образ действий предприятия, отражающихся в установлении целей и осуществлении тех или иных стратегий.

Характеристики внешней среды представлены в таблице 22.

Таблица 22 — Характеристики внешней среды

Характеристика	Сущность
Взаимосвязанность факторов внешней среды	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
Сложность внешней среды	Число факторов внешней среды, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.
Подвижность внешней среды	Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации.
Неопределенность внешней среды	Относительное количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды, а также уверенность в точности данной информации.

Факторы внешней среды разделяются на две группы. Первая — это создающие угрозы, риски для деятельности предприятия; вторая — формирующие условия, возможности для их развития. Определяя стратегию развития предприятия, руководители стремятся выбирать такой образ действий, который позволит максимально использовать открывающиеся возможности и устранить риски. Внешняя среда — это совокупность определенных факторов, находящихся за пределами организации и оказывающих существенное влияние на ее эффективность.

Одной из самых существенных черт предпринимательства является его рисковый характер. Таким образом, граждане, решившие создать и осуществлять собственное дело, помнят, что они рискуют, так как действуют в условиях неопределенности. Кроме того, предпринимательству осуществляемому в малых масштабах кроме рисков присущих любым хозяйствующим субъектам, и определяемых сферой деятельности, этапом жизненного цикла организации; общей политической и социальной обстановкой и т. д., характерны риски связанные с небольшими размерами самих предприятий.

Каковы особенности внешней среды предприятия малого бизнеса?

Ключевой особенностью внешней среды малого бизнеса является, его объективно подчиненная роль в системе отношений с государством, крупным бизнесом, финансово-кредитными институтами. А также имеется специфическая черта, которая связана именно с периодом радикальных реформ, — это исключительная подвижность внешней среды, возрастание скорости, с которой в окружении малого бизнеса происходят изменения. И все это серьезно затрудняет для предприятия возможности адекватного на них реагирования.

Кроме негативных изменений внешней среды на возрастание неопределенности и степени рисков в деятельности малых предприятий влияет и внутренняя

среда предприятия, во многом зависящая от размера малого предприятия. Серьезным сдерживающим фактором является низкий платежеспособный спрос населения, которое является основным потребителем продукции и услуг малого бизнеса.

Отсутствие четкого механизма реализации государственных мер по поддержке малого бизнеса, затруднения в получении кредитов, производственных помещений и материальных ресурсов поставили малые предприятия в неравное положение с крупными. Это привело к сокращению их роста и к ориентации преимущественно на торгово-закупочную и посредническую деятельность.

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

Но главной причиной слабого развития малых предприятий является низкий уровень финансовой обеспеченности большинства малых предприятий вследствие трудностей с первоначальным накоплением капитала, невозможность получения кредитов на приемлемых условиях, неэффективность налоговой системы. Негативное воздействие на развитие малого бизнеса в сфере материального производства оказывают неразвитость производственной инфраструктуры, нехватка специализированного оборудования, слабость информационной базы.

Среди наиболее актуальных проблем, от итогов решения которых, во многом, зависит дальнейшее развитие малого бизнеса в нашей стране, являются проблемы в налогообложении. Хотя данные проблемы решаются путем неоднократного пересмотра и внесения изменений в Налоговый кодекс РФ в части налогообложения субъектов малого бизнеса.

Существует и ряд других проблем, которые неблагоприятно влияют на развитие малого предпринимательства, например, такие как: несовершенство нормативно-правовой базы; трудности при решении финансово-кредитных вопросов; проблемы, связанные с получением деловой информации и т. д.

Не менее важной проблемой является низкая квалификация самих предпринимателей и наемных работников. Некомпетентность управляющих или недостаточная способность персонала принимать решения стала главной причиной разорения малых предприятий. Во многих странах с рыночной экономикой разрабатываются специальные программы управленческой поддержки малого бизнеса, создаются центры развития или «инкубаторы» малого бизнеса.

Специфическими проблемами в некоторых регионах РФ, в основном Сибири, являются (в процентах от количества опрошенных):

- высокая доля транспортной составляющей в расходах (62,4 %);
- трудности сбыта продукции (20,6 %);
- информационный голод (12,4 %);
- некомпетентность чиновников (3 %).

Усилия предпринимателей по преодолению указанных проблем направлены в основном на улучшение технологии, снижении затрат, повышение профессионального уровня работников. Государство же, по мнению предпринимателей, должно направлять свои усилия на:

- снижение налогов (64 %);
- обеспечение доступности кредитов (62,8 %);

– совершенствование законодательства (51,2 %);
– резкое сокращение числа контролирующих инстанций (47,2 %);
– защиту прав собственника (36,8 %);
– искоренение коррупции и произвола чиновников (31,6 %) [21].

Удельные издержки производства и обращения у малых предприятий, как правило, выше, чем у крупных предприятий: им труднее получить кредит, наладить рекламу; требуется затрачивать относительно больше средств на обучение и переподготовку кадров, изучение рынка, получение необходимой информации и т. д., поэтому практически во всех индустриально развитых странах малым предприятиям устанавливаются определенные льготы и оказывается государственная поддержка.

В последние годы широко исследуются вопросы о наиболее эффективных и формах и методах государственной поддержки, не подрывающих основ предпринимательства и интересов частного собственника, и одновременно способных оказывать реальную помощь в становлении и развитии малого предпринимательства в России. Опыт развитых стран показывает, что для вовлечения предпринимательского потенциала в развитие экономики требуется содействие государства в создании необходимых предпосылок для нормального функционирования малого и среднего бизнеса, в устранении возникающих проблем и отклонений от намеченных целей.

7.3. Мероприятия по оценке внешней и внутренней среды предприятия

При анализе состояния внешней среды особое внимание уделяется анализу рынков, уровня конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий конкурентов строится по такой же схеме, как и собственное производство. Данный подход дает полную картину сравнительного анализа.

Количественный анализ состояния внешней среды базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах и представляется виде аналитических таблиц и графиков.

На практике сформировались специфические методы анализа, объектами которых могут быть как отдельные группы и процессы, так и целые отрасли, которые представлены в таблице 23.

Таблица 23 — Специфические методы анализа,
объектами которых могут быть как отдельные группы и процессы

Метод	Характеристика
1	2
Функционально-стоимостной анализ	При данном методе объектом анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы, производственные процессы. Стоимостной анализ позволяет минимизировать затраты на производство продукции. При использовании данного анализа на предприятии должна быть отлажена не только финансово-аналитическая группа, но и маркетинговые службы.

Продолжение таблицы 23

1	2
Бенчмаркинг	Данный метод представляет собой процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и внедрению продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом анализа являются продукты и их компоненты, функции и процессы на предприятии, связанные с производством, разработкой и сбытом продукции. При этом анализе происходит сравнение «лучших из лучших» в данной области, сегменте рынка, сфере бизнеса. Обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и итогового результата деятельности предприятия — цель такого анализа.
Анализ полей бизнеса	Анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для каждого из его направлений. При данном анализе учитывается не только поток денежной массы, но и показатели возврата инвестиций на капитал, ликвидности, финансовой устойчивости.
Классический сравнительный анализ	При данном анализе сопоставляются технико-экономические и финансовые показатели собственного предприятия с предприятиями конкурентами. Сравнение может относиться к конкретному периоду и быть статичным во времени.
Сравнительный отраслевой анализ	Анализ показателей предприятий одной отрасли, например, оборот, производительность труда, рентабельности.

Прежде чем перейти к методам анализа внешней среды следует уточнить, что внешняя среда разделяется на две среды — микроокружение и макроокружение. Под внутренней средой понимается та среда, которую можно полностью контролировать, то есть это само предприятие, тогда как все что находится за его пределами — это среда, которая может быть враждебной, нейтральной или благоприятной, т. е. она является внешней, неконтролируемой. Для наглядности все три среды можно изобразить на рисунке 24.



Рисунок 24 — Три слоя рыночной среды и основные методы их анализа

На рисунке 24 представлены факторы, которые относятся к микросреде и к макросреде.

Для того чтобы исследовать каждый слой данного рисунка, используются различные методы анализа:

а) внутренняя среда — включает само предприятие и дочерние предприятия. Для фирм использующих франчайзинг, внутренняя среда может включать всех франчайзи (т. е. тех, кто пользуется торговой маркой и системой видения бизнеса). Однако, если анализ проводятся для одного предприятия, то исследоваться будет, в первую очередь, именно это предприятие в отдельности, а не вся фирма целиком.

б) микросреда (внешнее микроокружение) — включает все заинтересованные в деятельности предприятия стороны. Чаще всего для анализа этой среды используется модель «5 сил» Майкла Портера;

в) макросреда (внешнее макроокружение) — включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние предприятия. Эти силы обычно анализируются с помощью модели STEP-анализа (PEST-анализа);

Итог всем трем видам анализа подводится в SWOT-анализе, в который сводятся все самые значимые факторы, выявленные в ходе анализа рыночной среды.

Анализ внутренней среды предприятия — это процесс изучения текущего состояния организации, ее внутренних недостатков и возможностей. Цель внутреннего анализа — оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон. В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие — полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность. Анализ внутренней среды должен быть системным и многофакторным.

Оценка внутренних факторов организации производится разными методами, но наиболее часто используют методы анализа сильных и слабых сторон предприятия, SNW-анализ.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия является важнейшим инструментом анализа и обоснования решений. С его помощью можно быстро и просто определить мнение менеджеров о собственном предприятии. Для оценки сильных и слабых сторон определяют критерии по всем важнейшим сферам ответственности предприятия. После этого составляют соответствующий вопросник. Предложения менеджеров предприятия по критериям оценки сводят в каталог, включающий такие позиции: цена, качество, соотношение цены и качества, упаковка, удобство в пользовании, качество сырья, цены на сырье и материалы, имидж, сроки поставки, условия оплаты, производительность.

Критерии сильных и слабых сторон предприятия могут быть различными в зависимости от того, какие задачи решает организация.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия проводится раз в год с участием всех руководителей. Чем быстрее и точнее руководство выявит сильные и слабые стороны своего предприятия, тем раньше можно разработать планы мероприятий по устранению слабых сторон деятельности.

Т. Уилен и Д. Хэнгер предложили составить матрицу анализа слабых и сильных сторон, которая позволяет суммировать и проанализировать основные слабые и сильные стороны компании. Для того чтобы построить матрицу нужно определить сильные и слабые стороны компании. Затем каждой из сторон нужно

придать определенный вес в соответствии с важностью для компании от 1 — 100 %, всего 100 %. Следующий шаг — это ранжирование каждой сильной и слабой стороны в соответствии с сегодняшней деятельности компании. 5 — очень хорошо, 4 — хорошо, 3 — удовлетворительно, 2 — не удовлетворительно, 1 — очень плохо. Затем следует подсчитать результаты с помощью суммирования произведений веса на рейтинг. 5 — сильные стороны значительно перевешивают слабые, 4 — сильные стороны не значительно перевешивают слабые, 3 — слабые и сильные стороны сбалансированы, 2 — слабые стороны перевешивают сильные и 1 — слабые стороны значительно перевешивают сильные. Последний шаг это составление комментариев к каждой из сторон в соответствии с деятельностью компании [6]. Матрица рассмотрена в таблице 24.

Таблица 24 — Матрица анализа слабых и сильных сторон предприятия

Параметры предприятия	Вес	Рейтинг	Результат
Сильные стороны			
1			
2			
…			
Слабые стороны			
1			
2			
….			

SNW-анализ — это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW-Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S». Для составления SNW-анализа необходимо заполнить определенную таблицу, которая представлена в таблице 25.

Таблица 25 — Матрица SNW-анализа внутренней среды предприятия

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегия			
Организационная структура			
Финансы			
Продукт как конкурентоспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновация как способ к реализации продукции			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

Пример SNW-анализа внутренней среды предприятия представлен в Приложении Е.

Успех или неуспех предприятия на рынке зависят от многих факторов, которые можно изучить при помощи анализа его потенциала. Такой анализ позволяет выявить слабые и сильные стороны деятельности. Предприятия тем более конкурентоспособны, чем лучше они используют все рыночные шансы и чем быстрее устраняют свои слабые стороны.

Таким образом, можно сделать вывод, что к мероприятиям по исследованию внутренней среды предприятия относится анализ и оценка внутренних факторов предприятия. Анализ внутренних факторов позволяет установить недостатки и слабые стороны, которые необходимо устранить и изучить какие сильные стороны позволят повысить конкурентоспособность предприятия. Чаще всего они характеризуются наличием ресурсов. Оценку своих внутренних ресурсов организация может осуществлять разными способами, но чаще всего она производится по функциональным подсистемам, процессам и результатам.

Для чего проводится комплексный анализ деятельности предприятия?

Комплексный анализ является инструментом, с помощью которого анализ деятельности выполняет свою многоцелевую функцию в современном управлении организацией. Комплексный анализ — это средство получения цельного знания о хозяйственной деятельности и проводится он с целью оценки динамики и структуры выпуска продукции, оказания услуг, выполнения работ для получения прибыли, являющейся финансовым ресурсом дальнейшего развития.

Комплексный анализ представляет собой совокупность определенных принципов, методов и приемов всестороннего изучения хозяйственной деятельности предприятия. Главное отличие комплексного анализа заключается в особенностях подхода к изучению хозяйственной деятельности [14].

К основным принципам комплексного анализа относятся полнота и всесторонность анализа, системность анализа, наличие единой цели анализа, согласованность и одновременность анализа.

Комплексный анализ предполагает изучение всех сторон хозяйственной деятельности организации (снабжение, производство), всех видов анализа деятельности (производственный и финансовый, текущий и оперативный анализ, анализ организации в целом и внутрихозяйственный анализ). Но для характеристики комплексного анализа недостаточно определить его как полный анализ, то есть анализ всех сторон хозяйственной деятельности с применением всех видов анализа. Комплексный анализ не есть простая сумма анализов отдельных сторон производства и отдельных обобщающих показателей. Полный и всесторонний анализ только одно из условий достижения его комплексности. Другим необходимым условием комплексности анализа является использование в анализе единой цели, позволяющей объединить отдельные направления анализа, показатели и факторы хозяйственной деятельности предприятия в единую систему. Единая цель выступает организующим началом согласования и результатов анализа организации в целом с результатами анализа отдельных его частей и сторон.

Целостность анализа и его целенаправленность характеризуют комплексный анализ как системный. Системность комплексного анализа проявляется в изучении внутренней и внешней среды как единой системы факторов, влияющих на хозяйственную деятельность предприятия.

Среди множества инструментов комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-анализа. SWOT-анализ был разработан американскими экономистами и называется так по первым буквам английских слов, составляющих основное содержание анализа (Strength — сила, Weakness — слабость, Opportunities — возможности, Threat — угрозы).

Большинство методов анализа основаны на методах экспертных оценок. В качестве экспертов при этом обычно выступают руководители и ведущие специалисты фирмы. Количественные методы, для нужд стратегического анализа, используются редко, однако качество экспертных оценок может быть повышено, если в фирме хорошо поставлены маркетинговые исследования, ориентированные на глубокий мониторинг окружающей среды.

Стратегический анализ товаров и услуг предприятия проводится в зависимости от целей исследования.

Портфельный анализ проводится:

– либо как простой сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг предприятия;

– либо как обобщающий анализ, сводящий воедино данные других видов исследования всей ассортиментной линейки предприятия.

Внешнее микроокружение (внутренняя макросреда) чаще всего исследуется с помощью модели «Пять сил», которую придумал Майкл Портер и которую часто называют по его имени: «5 сил» Портера. Анализ пяти сил Портера (англ. *Porter five forces analysis*) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Эта модель позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу нашей фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Схематично можно представить эти пять сил М. Портера так, как показано на рисунке 25.

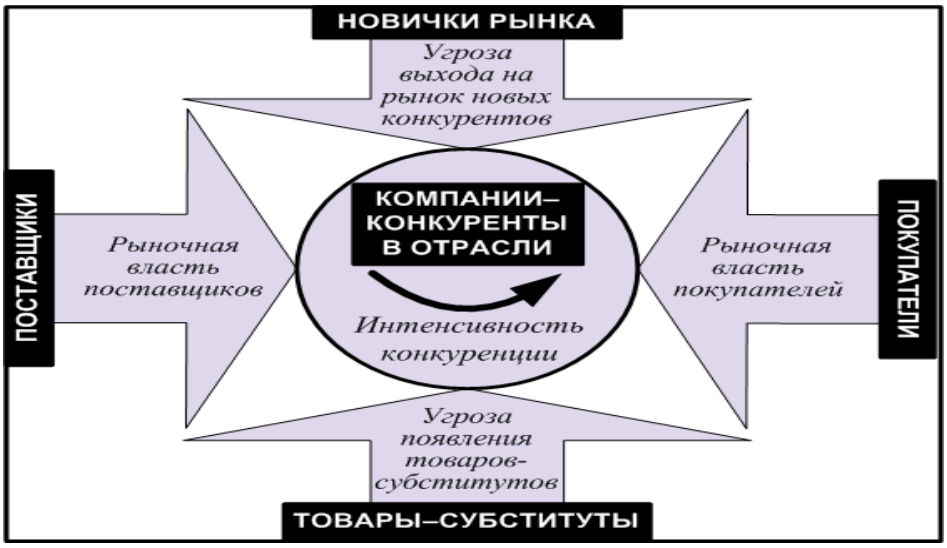


Рисунок 25 — Пять сил М. Портера

Пять сил Портера включают в себя: анализ угрозы появления продуктов-заменителей; анализ угрозы появления новых игроков; анализ рыночной власти поставщиков; анализ рыночной власти потребителей; анализ уровня конкурентной борьбы. Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «не привлекательной», является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции.

Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя ее большому количеству факторов, включенных в термин «макросреда». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность предприятия к обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы фирма пересмотрела свое место в отрасли и на рынке. Достаточная привлекательность отрасли не означает, что любая фирма в ней будет получать одинаковую прибыль. Предприятия должны так применять свои ключевые компетенции, бизнес-модели или сбытовые сети, чтобы получить прибыль больше, чем в среднем по отрасли. Хорошим примером является рынок пассажирских авиаперевозок. В отрасли, в которой рентабельность достаточно низкая, находятся те предприятия, которые за счет уникальных бизнес-моделей, получают прибыль выше, чем в среднем по отрасли.

Внешнее макроокружение (внешняя среда) обычно изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Разновидности PEST-анализа: PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (Legal и Environmental) версией PEST-анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор) или STEEPLE-анализ: социально-демографический; технологический; экономический; окружающая среда (природный); политический; правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Примеры политических факторов: выборы Президента РФ, выборы Государственной думы РФ, изменение законодательства РФ, международные группы, вступление в ВТО, государственное регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции.

Примеры экономических факторов: динамика ВВП, инфляция, динамика курса рубля, динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ, динамика занятости, платежеспособный спрос, рынок и торговые циклы, затраты предприятия, затраты на энергетику предприятия, затраты на сырье предприятия, затраты на коммуникации, повышение цен поставщиков, снижение покупательной способности потребителей.

Примеры социальных факторов: изменения в базовых ценностях, изменения в стиле и уровне жизни, отношение к труду и отдыху, демографические изменения, религиозные факторы, влияние СМИ.

Примеры технологических факторов: тенденции НИОКР, новые патенты, новые продукты, развитие технологий.

Целью данного метода является отслеживание изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, неподконтрольных организации, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений. Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Преимуществами данного метода являются:

– когда руководитель и его сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают не только говорить о внешнем окружении, но и думать о нем;

– у людей воспитывается культура учета факторов внешнего окружения и появляется его «видение»;

– свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения;

– вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения;

– возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением, одновременно не увлекаясь внутренними проблемами.

SWOT-анализ — универсальный аналитический инструмент, применяемый в таких областях, как стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ.

Метод SWOT-анализа был введен профессором Гарвардской школы бизнеса К. Эндрюсом. SWOT-анализ — качественный анализ перспектив, включающий описание:

– сильных сторон (Strengths) предприятия;

– слабых сторон (Weaknesses) предприятия;

– возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой;

– угроз (Threats), предоставляемых внешней средой.

Сильные и слабые стороны описывают внутреннюю среду предприятия, а возможности и угрозы — всю внешнюю по отношению к предприятию среду.

Потенциальные внутренние сильные стороны включают в себя:

– полная компетентность в ключевых вопросах;

– адекватные финансовые ресурсы; хорошая квалификация сотрудников;

– хорошая репутация у покупателей;

– известный лидер рынка;

– изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

– доступ к получению экономии от размера;

– подходящая технология;

– преимущества в области конкуренции;

– наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

– проверенный временем менеджмент.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая представлена в таблице 26.

Таблица 26 — Матрица SWOT-анализа предприятия

	Возможности 1 2 …	Угрозы 1 2 …
Сильные стороны 1 2 …	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1 2 …	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Слева выделяются два раздела, в которые вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы выделяются два раздела, в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегию следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации нужно пытаться оценить угрозы и возможности с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей [11].

Результаты проведенного SWOT-анализа (на примере ООО «Орский мясокомбинат») представлены в Приложении Ж.

В Приложении И можно ознакомится с результатами PEST-анализа макросреды ООО «Орский мясокомбинат».

Таким образом, можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является повышенное внимание осуществлению внутреннего и внешнего анализа. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении предприятия. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых управленческих решений.

Анализ развития предпринимательства показывает, что доля предприятий, работающих в сфере торговли и посреднических услуг, занимает доминирующее

положение. Кроме того, существует большое количество предприятий, зарегистрированных как производственные или многоцелевые (выпуск товаров народного потребления, оказания различных услуг), но, тем не менее, занимающихся торгово-посреднической деятельностью как основной.

Вопросы для самоконтроля по 7 теме

1) Что понимается под внутренней средой малых предприятий?
2) Дайте определение цели, приведите примеры ключевых целей предприятия.
3) Чьи интересы должны учитываться при определении миссии предприятия?
4) Что такое технология, какова ее классификация?
5) Дайте определение внешней среды предприятия и ее составляющих элементов?
6) Назовите факторы внешней среды предприятия малого бизнеса.
7) Перечислите факторы косвенного воздействия внешней среды.
8) Как влияет политический фактор на развитие предприятия?
9) Какие факторы оказывают влияние на развитие предприятий малого бизнеса?
10) Какие существуют методы анализа внешней и внутренней среды предприятия?
11) Расскажите о таком методе анализа среды как бенчмаркинг?
12) Опишите методику анализа среды — «5 сил» Портера.
13) Какие элементы внешней среды изучаются с помощью методики — PEST-анализа?
14) Что такое SWOT-анализ и когда он применяется?
15) Когда применяется функционально-стоимостной анализ?
16) Перечислите потенциальные внутренние сильные стороны.
17) Перечислите потенциальные внутренние слабые стороны.
18) Охарактеризуйте возможности и угрозы предприятия малого бизнеса работающего, например, на рынке бытовых услуг (парикмахерская).
19) Что такое PEST-анализ и каковы его разновидности?
20) Что такое портфельный анализ и когда он проводится?

Тест для самопроверки по 7 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. К фактору косвенного воздействия внешней среды предприятия относится/относятся …

а) потребители;
б) конкуренты;
в) политический фактор;
г) поставщики ресурсов.

2. Как называется тип экономической системы, при котором хозяйственные проблемы решаются частично с помощью рыночных механизмов, частично на основе государственного регулирования?

а) традиционная экономическая система;

б) смешанная экономическая система;

в) централизованная экономическая система;

г) рыночная экономическая система.

3. К фактору прямого воздействия внешней среды предприятия относится/относятся …

а) персонал

б) культура и имидж предприятия;

в) поставщики ресурсов;

г) каналы распределения и сбыта продукции.

4. На какой стадии жизненного цикла товара будет целесообразно производить устаревшее изделие и заменяющее его новое изделие одновременно?

а) зрелости;

б) спада;

в) внедрения;

г) роста.

5. Конкурентоспособность товара зависит от…

а) уровня его показателей качества;

б) его цены;

в) его качественных и стоимостных показателей;

г) степени удовлетворенности покупателями товаром.

6. Кем был разработан метод SWOT-анализа?

а) Ф. Котлером;

б) М. Портером;

в) К. Эндрюсом;

г) П. Друкером.

7. Внешнее макроокружение (внешняя среда) предприятия обычно изучается с помощью данного метода...

а) метода STEP (PEST) анализа;

б) метода SWOT-анализа;

в) метода пяти сил М. Портера;

г) SNW-анализ.

8. Под неопределенностью внешней среды понимается:

а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;

б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;

в) относительная скорость изменения среды;

г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

д) изменчивость внешней среды.

9. Под подвижностью среды понимается:

а) относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности;

б) число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию;

в) относительная скорость изменения среды;

г) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

д) изменчивость внешней среды.

10. Потребители не знают о товаре и его характеристиках, и поэтому не предъявляют на него спрос. Такую ситуацию принято называть…

а) отсутствием спроса;

б) нерациональным спросом;

в) нерегулярным спросом;

г) полноценным спросом;

д) иррациональным спросом.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

8. Организация производства товаров в условиях малого предприятия

8.1. Понятие производства и структура производственного предприятия
8.2. Типы производства и их характеристики
8.3. Понятие инфраструктуры предприятия
8.1. Планирование и выбор производственного оборудования

8.1. Понятие производства и структура производственного предприятия

Для того чтобы понять что же представляют современные предприниматели под понятием «производство» было опрошено несколько владельцев небольших российских производственных предприятий, и на вопрос «Что Вы понимаете под производством?» были получены следующие ответы:

Итак, производство:

- это процесс переработки или преобразования;
- предназначено для изготовления товаров или продуктов;
- предполагает наличие профессиональных знаний и умений,
- требует сложного сочетания решений, действий и умений;
- является основной задачей управления;
- представляет основную область для инвестиций в бизнесе;
- отвечает за большую часть подбора кадров;
- основное средство удовлетворения запросов потребителя;
- являет собой решающий фактор прибыльности и роста.

Этот перечень, конечно же, не является исчерпывающим, но утверждения достаточно типичны и свойственны любым производственным видам бизнеса.

Используя простую модель «ресурс-продукт», производство можно определить как процесс переработки, в котором к ресурсу добавляется стоимость производства продукта, нужного предполагаемым потребителям. Возможно, это наиболее упрощенное определение, но оно дает практическое понимание сути производства и служит основой экономической модели изготовления продукции. Далее подробнее исследуем то, что подразумевается под процессами переработки, ресурсами, и готовой продукцией.

Один из основных аспектов производства — преобразование ресурсов, которые приобретает предприятие, в товары, которые затем с успехом продаются потребителям. Это предполагает, что клиенты данного предприятия считают его товары более ценными по сравнению с товарами других предприятий. Поэтому можно рассматривать производство как процесс переработки, который добавляет ценность [16].

Из чего состоит процесс производства продукции?

Схематически процесс производства продукции можно представить так, как это показано на рисунке 26.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Ресурсы →	Процесс переработки (производство)		Готовая продукция →
– люди; – материалы; – энергия; – информация; – основные фонды; – спрос (заказы)	Способы переработки	Основные операции	– товары; – услуги; – информация

Рисунок 26 — Процесс производства продукции

По рисунку 26 можно сказать, что основная задача предприятия заключается в том, чтобы принять «на входе» факторы производства (ресурсы), переработать их в процессе переработки (производства) и «на выходе» получить готовую продукцию (результат). Это и называется производственной деятельностью.

С точки зрения производства «ресурсы на входе» можно разделить на три категории:

1) *исходные ресурсы*. Исходные ресурсы должны быть закуплены с тем, чтобы процесс производства функционировал. Они имеют множество форм: некоторые полностью потребляются в производственном процессе, другие представляют собой долгосрочные (основные) фонды, например, производственное оборудование. В перечень исходных ресурсов входят: материалы, люди, помещения, оборудование, энергия, существующие знания, новая информация (ноу-хау) и т. п.;

2) *заказы, полученные от клиентов*. Заказы потребителей, безусловно, являются самым ощутимым свидетельством их потребностей. Бизнес не может функционировать без такого важнейшего ресурса, как потребности клиентов. Производственный процесс предназначен отвечать определенным запросам и производить определенные типы товаров. Чем лучше можно адаптировать производство к потребностям покупателей, тем эффективнее будет процесс переработки;

3) *виды на будущее (ожидания)*. Ожидания можно считать неощутимыми исходными ресурсами (нематериальными), образующимися из целого ряда источников. У каждого складывается свое мнение о производстве, и каждый что-то ожидает от определенной продукции. Рабочие производства и управляющие смотрят на него как на способ заработать на жизнь и вкладывают в него свои профессиональные умения. Кроме того, управляющие производством воплощают ожидания в готовой продукции.

Однако ожидания не заканчиваются на этапе производства. Ожидания агентов по сбыту воплощаются в возможности выполнить любой заказ клиентов. Ожидания конструкторов воплощаются в возможности изготовить любую продукцию по их эскизам. Бухгалтеры хотят, чтобы продукция приносила прибыль. Клиенты ждут от продукции, чтобы она удовлетворяла их запросы своевременно и качественно.

Таким образом, мотивация важна на всех уровнях бизнеса. Мотивация производственного персонала предприятия особенно важна, в тех случаях, когда

большое внимание уделяется надежности производства и качеству продукции, поэтому виды на будущее работников предприятия в производственном секторе являются ключом к их мотивации.

Исходные ресурсы — категория пассивная в системе производства. В процессе производства они перерабатываются в готовую продукцию. Поэтому процесс переработки во всех смыслах активен. Он включает долгосрочные и ежедневные решения, большой объем видов деятельности, операции и процессы, управление людьми — их временем, умением и мотивацией — и различную деятельность по планированию, управлению, контролю и развитию.

Деятельность разных предприятий, имеющих совершенно разные ресурсы, готовую продукцию и процессы, можно разделить на четыре категории: производственная деятельность; введение и планирование стандартов качества; контроль и управление; организация и основные операции.

Следует отметить, что ни одна из четырех категорий деятельности в производственном процессе не является независимой от других. А, поскольку, элементы процесса производства взаимосвязаны, производство требует квалифицированного управления. Производство представляет собой комплекс принятия решений, что требует тщательного планирования. Первоначальные решения обычно меньше касаются технических вопросов, а больше — организационных и маркетинга. Предпринимателю следует решить, как использовать свое время и какой объем работы он готов взять на себя. Также, чтобы принять правильное решение, необходимо знать, какую работу он может выполнить лучше конкурентов [34].

Основной выход производственного бизнеса — это его продукция, но не только. Мелкие производители часто выполняют специальные заказы по желанию клиента. Любой бизнес, который может помочь клиентам определить их запросы или снизить затраты их времени и труда на оформление запросов, задумок, планов, имеет большой шанс на получение заказов. Эта деятельность представляет собой услуги и может быть более ценной для клиентов. Услуга потребителю может также продолжаться и после доставки, например сборка, монтаж, обслуживание. Готовая продукция производственного бизнеса всегда представляет собой определенный продукт, но услуга — это элемент, который добавляет ценность продукту в глазах потребителя.

Производство — это процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества. Содержание производства определяет трудовая деятельность, предполагающая три составляющих:

– целесообразную работу, или сам труд;

– предметы труда, т. е. все то, на что направлена рациональная деятельность человека (сырье, материалы, полуфабрикаты и т. п.);

– средства (орудия) труда (машины, оборудование, инструмент и т. п.), с помощью которых человек преобразует предметы труда, приспосабливая их для удовлетворения своих потребностей.

Производственная структура предприятия — это состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, лабораторий и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект.

На рисунке 27 представлена структура производственного предприятия (фирмы).

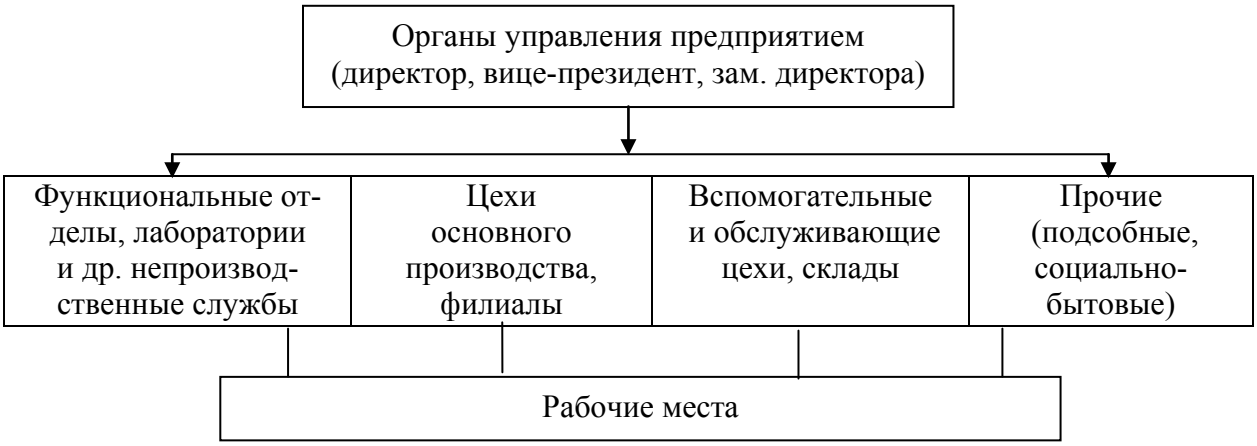


Рисунок 27 — Структура производственного предприятия

Продукт материального производства — материальное благо, которое представляет собой соединение вещества природы и труда.

Структура предприятия определяется следующими основными факторами: размером предприятия; отраслью производства, уровнем технологии и специализации предприятия. Устойчивой структуры не существует, она постоянно корректируется под воздействием производственно-экономической конъюнктуры, научно-технического процесса и социально-экономических процессов.

Под производственной структурой предприятия понимается состав и взаимосвязь образующих его цехов, участков, служб, рабочих мест в процессе производства продукции. Она оказывает влияние на важнейшие экономические показатели предприятия: качество продукции, рост производительности труда, величину издержек производства, эффективность использования ресурсов.

Цех — основная структурная единица крупного предприятия, наделённая производственной и хозяйственной самостоятельностью. Как правило, цехи, подразделяются на: основные, вспомогательные, подсобные, побочные.

На рисунке 28 представлена структура и виды цехов.

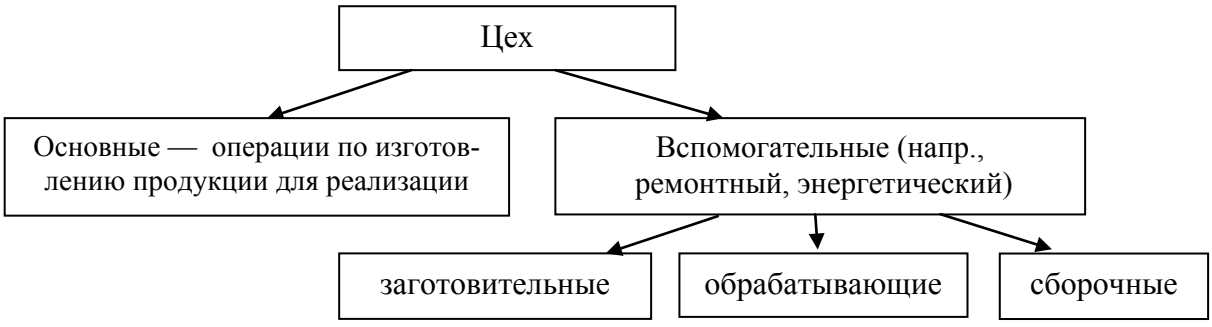


Рисунок 28 — Структура и виды цехов

В основных цехах выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации, например, в машиностроении основными цехами могут быть:

– заготовительные (литейные, кузнечно-штамповочные, кузнечно-прессовые, цехи сварных конструкций);

– обрабатывающие (механообрабатывающие, деревообрабатывающие, термические, лакокрасочные, защитных и декоративных покрытий деталей и др.);

– сборочные (агрегатной и окончательной сборки изделий, их окраски и комплектации запасными частями и съемным оборудованием).

К вспомогательным цехам относятся: инструментальный; цех нестандартного оборудования; модельный; ремонтный; энергетический; транспортный.

В подсобных цехах изготавливается тара для упаковки продукции, выполняется консервация продукции, ее упаковка, погрузка и отправка потребителю. Побочные цеха необходимы для утилизации и переработки металлоотходов методами литья и прессования металлической стружки в брикеты. В состав цеха входят участки, которые создаются по технологическому или предметному принципу.

Первичным звеном организации производства является рабочее место.

Определение рабочего места и его классификация показана на рисунке 29.

Рабочее место — это зона нахождения работника и средств производства его труда, которая определяется на основе технических и эргономических нормативов и оснащается техническими и прочими средствами, необходимыми для исполнения работниками поставленной перед ними задачи.

простое рабочее место:	один работник обслуживает один агрегат;
многостаночное:	один работник обслуживает несколько агрегатов (например, текстильная промышленность);
коллективное:	один агрегат обслуживает несколько работников (например, самолёт, прокатный стан);
стационарное:	рабочие места, расположены на закрепленной площади и оснащены стационарными средствами труда;
подвижное:	рабочие места не закреплены за производственными площадями (например, буровая машина);
пространственное:	рабочие места, не связаны с какой-либо отраслью экономики, видами продукции или средствами труда, а определяются характером работы (геологоразведка, выпаса скота и др.).

Рисунок 29 — Определение рабочего места и его классификация

Как видно из рисунка 29, в зависимости от особенностей производственного процесса и характера выполняемой работы рабочее место может быть: простым; многостаночным; коллективным; стационарным; подвижным; пространственным.

Производственная структура предприятия формируется при его создании, а также в результате непрерывно осуществляемого на нем в последующем процесса организации. Она определяется большой совокупностью факторов, основными из которых являются:

– конструктивные и технологические особенности производимой продукции;

– объемы выпуска по каждому виду продукции;

– формы специализации подразделений предприятия;

– формы кооперирования с другими предприятиями по выпуску конкретных видов продукции;

– нормативы численности и управляемости производственных подразделений и др.

Конструктивные особенности производимой продукции и технологические методы ее изготовления во многом предопределяют состав и характер производственных процессов, видовой состав технологического оборудования, профессиональный состав рабочих, что в свою очередь обусловливает состав цехов и других производственных подразделений, а следовательно, и производственную структуру предприятия. Объем выпуска продукции влияет на дифференциацию производственной структуры, на сложность внутрипроизводственных связей между цехами. Чем больше объем выпуска продукции, тем, как правило, крупнее цехи предприятия и тем уже их специализация. Так, на крупных предприятиях в пределах каждой стадии производства может быть создано по несколько цехов.

Формы специализации производственных подразделений определяют конкретный состав технологически и предметно специализированных цехов, участков предприятия, их размещение и производственные связи между ними, что является важнейшим фактором формирования производственной структуры.

Производственная структура предприятия определяет разделение труда между его цехами и обслуживающими хозяйствами, т. е. внутризаводскую специализацию и кооперирование производства, а также предопределяет межзаводскую специализацию производства [39].

Факторы, влияющие на производственную структуру предприятия, представлены на рисунке 30.

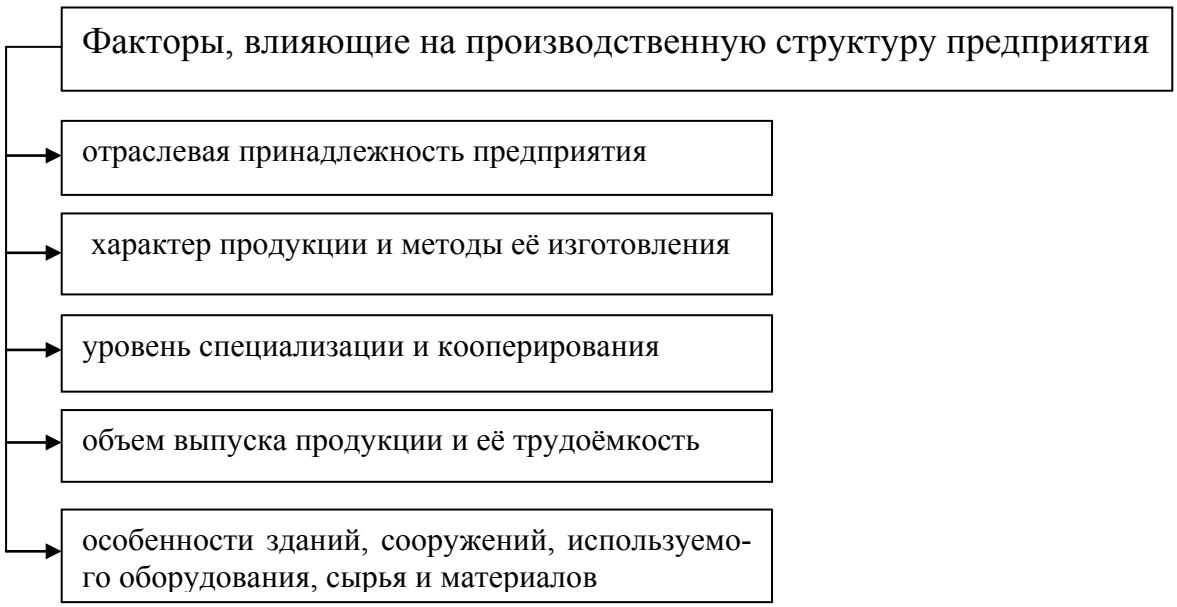


Рисунок 30 — Факторы, влияющие на производственную структуру предприятия

При построении оптимальной производственной структуры нужно соблюдать нижеперечисленные принципы:

– соблюдать рациональное соотношение между основными и вспомогательными цехами и участками;

– укреплять цеха и участки;

– вести постоянную работу по рационализации производственной структуры;

– создавать бесцеховую структуру управления предприятием.

Может ли изменяться производственная структура предприятия?

Производственная структура предприятия не может не изменяться в течение длительного времени, она динамична, так как на предприятиях всегда происходит углубление общественного разделения труда, развитие техники и технологии, повышение уровня организации производства, развитие специализации и кооперирования, соединение науки и производства, улучшение обслуживания производственного коллектива. Все это вызывает необходимость совершенствования производственной структуры предприятия. Структура предприятия должна обеспечивать наиболее правильное сочетание во времени и в пространстве всех звеньев производственного процесса [38].

Экономически целесообразные формы кооперирования предприятия с другими предприятиями по выпуску различных видов продукции позволяют реализовывать часть производственных процессов вне данного предприятия и, тем самым, не создавать на предприятии часть тех или иных цехов и участков или обслуживающих хозяйств.

8.2. Типы производства и их характеристики

Под типом производства понимается комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью и объёмом производства.

Выделяют три типа производства: единичный, серийный и массовый тип производства. Предприниматель выбирает, какой из этих типов будет для него более примелем, исходя из особенностей своего производства. Сравнительная характеристика типов производства представлена в таблице 27.

Таблица 27 — Сравнительная характеристика типов производства

Сравниваемые признаки	Тип производства		
	единичный	серийный	массовый
Номенклатура и объем выпуска	неограниченная номенклатура деталей, изготовляемых по заказу	широкая номенклатура деталей, изготовляемых партиями	ограниченная номенклатура деталей, изготавливаемых в большом объеме
Повторяемость выпуска	отсутствует	периодически повторяется	постоянно повторяется
Применяемое оборудование	универсальное	универсальное, частично специальное	в основном специальное
Закрепление операций за станками	отсутствует	закрепляется ограниченное число детале-операций	закрепляются одна-две операции
Расположение оборудования	по группам однородных станков	по группам для обработки конструктивно и технологически однородных деталей	по ходу технологического процесса обработки деталей

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4
Передача предметов труда с операции на операцию	последовательная	программно-последовательная	параллельная
Форма организации производственного процесса	технологическая	предметная, групповая, гибкая	прямолинейная

Рассмотрим представленные в таблице 27 типы производства подробнее:

а) единичное производство характеризуется: широким ассортиментом продукции; малым объёмом выпуска одинаковых изделий; применением универсального оборудования и технологической оснастки; большая часть рабочих имеет высокую квалификацию; относительно большей долей ручных операций и продолжительностью цикла;

б) серийное производство характеризуется тем, что к рабочему месту предметы труда поступают не по одной — две штуки, как в единичном производстве, а периодическими конструктивно одинаковыми партиями (сериями). Для данного типа производства характерно: относительно широкая номенклатура изделий (но меньше, чем при единичном производстве); изготовление продукции периодически повторяется; широкое применение рабочих средней квалификации; более эффективное использование оборудования и производственных площадей; затраты на заработную плату ниже, чем при единичном производстве.

Серийное производство характерно для выпуска продукции установившегося типа, например: насосов, компрессоров и т. д.;

в) массовое производство — изготовление продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени. Для него характерно:

– высшая форма специализации производства, позволяющая сосредоточить на предприятии выпуск одного или несколько типов одноимённых изделий;

– высокий уровень стандартизации и унификации;

– специализация рабочего места на выполнение одной постоянной операции;

– высокий уровень механизации и автоматизации производства;

– низкая себестоимость продукции за счёт более полного использования оборудования и высокого уровня производительности труда;

– квалификация рабочих невысокая;

– большой объём выпуска продукции при устойчивом спросе.

Массовое производство характерно для выпуска автомобилей, продукции швейной, пищевой промышленности.

Какие еще существуют типы производства?

Если объем использовать в качестве ключевого фактора в определении разнообразия типов процессов, то можно выявить пять типов производства:

1) *Проектное производство*. Производит один объект, и все производственное оборудование переносится на место, где производится продукт (строительный проект или объект). Этот тип характерен для строительства;

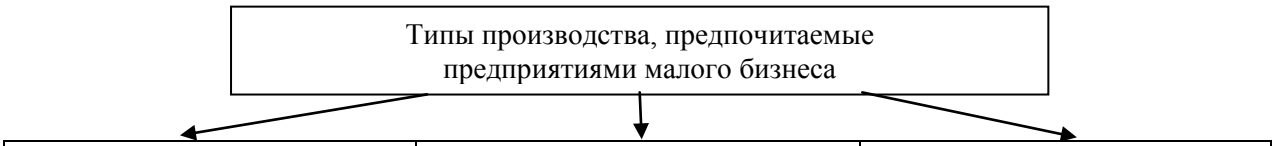
2) *Изготовление продукции по заказам*. Производство одного продукта для конкретного клиента. Производитель приспосабливает свое оборудование для производства продукта клиента. Примером может служить система производства на предприятии двигателей, предназначенных для машин с высокими техническими характеристиками;

3) *Изготовление продукции партиями*. Продукт повторяющегося характера, с относительно большими объемами. Производство разбивается на операции. Каждая операция завершается определенным количеством заказанных деталей, которые затем используются на следующей операции, и так далее, до окончания производственной стадии;

4) *Поточное производство*. Объем продукта увеличивается еще больше, появляется необходимость ввести специальный процесс, в котором отдельные части или собранные блоки проходят через каждый этап производства последовательно;

5) *Непрерывное производство.* Этот процесс характерен, например, для нефтяных или химических очистных сооружений (которые работают непрерывно) и редко встречается на небольших производственных предприятиях.

В своей деятельности малые предприятия, предпочитают использовать типы производства, указанные на рисунке 31.



изготовление продукции по заказам	изготовление продукции партиями	поточное производство
осуществляется в соответствии с разовыми заказами, т. е. каждый товар обладает индивидуальными свойствами. Данный тип характеризуется высокой интенсивностью тру-да.	осуществляется в случаях, когда требуется увеличение объема производства и возможно повторение операций. Разброс объемов производства достаточно широк — от небольших партий, состоящих из нескольких предметов, до больших,	применяется в случаях, когда предстоящее увеличение объемов оправдывает капиталовложения в производство, и весь процесс концентрируется на изготовлении одного или нескольких видов продукции.

Рисунок 31 — Типы производства, предпочитаемые предприятиями малого бизнеса

Как видно из рисунка 31 малые предприятия предпочитают работать, изготавливая продукцию по заказам, партиями или используя поточное производство.

8.3. Понятие инфраструктуры предприятия

Под инфраструктурой предприятия понимается совокупность цехов, участков, хозяйств и служб предприятия, имеющих подчиненный вспомогательный характер и обеспечивающих необходимые условия для деятельности предприятия в целом.

Производственная инфраструктура предприятия — это совокупность подразделений, которые прямо с выработкой продукции не связаны.

Различают производственную и социальную инфраструктуры и капитальное строительство, обслуживающее обе сферы, подробнее рассмотрим их на рисунке 32.



Рисунок 32 — Инфраструктура предприятия

Из рисунка 32 можно сделать вывод, что целью производственной инфраструктуры является обеспечение бесперебойного и эффективного функционирования производственного процесса. У непроизводственной инфраструктуры цель — социальное обслуживание работников предприятия, т. е. она дает возможность удовлетворять необходимые социальные потребности персонала предприятия, создает предпосылки для высокопродуктивной работы коллектива.

Отметим, что главным условием нормального бесперебойного хода производства является поддержание в рабочем состоянии оборудования, питание агрегатов энергией, своевременное обеспечение рабочих мест предметами труда, инструментом и приспособлениями, т. е. четкая организация производственной инфраструктуры (вспомогательных и обслуживающих процессов).

Как связаны между собой основное и вспомогательное производство?

Работы по обслуживанию основного производства выполняются вспомогательными подразделениями и обслуживающими хозяйствами: инструментальным, ремонтным, транспортным, энергетическим, складским, службами материально-технического снабжения и сбыта продукции, наглядно состав производственной инфраструктуры предприятия показан на рисунке 33.

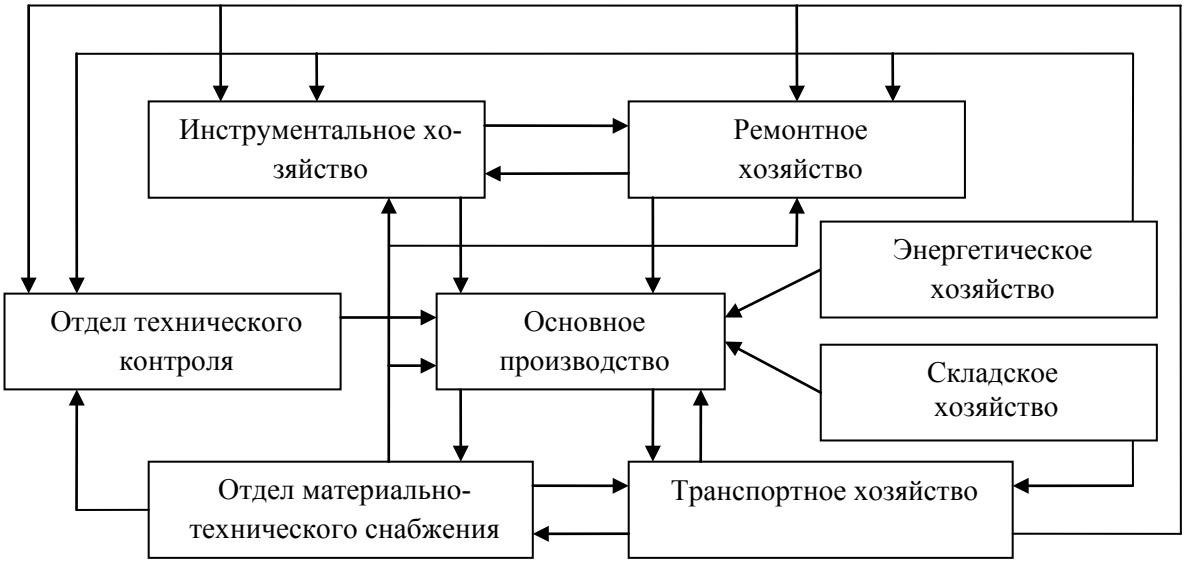


Рисунок 33 — Состав производственной инфраструктуры предприятия

Как видно из рисунка 33 вспомогательное производство обеспечивает бесперебойную и эффективную работу основного производства. Оно включает в себя ремонтное, инструментальное, энергетическое, транспортное, складское и др. хозяйства. Рассмотрим их подробнее:

а) инструментальное хозяйство состоит из подразделений, которые заняты приобретением, проектированием, изготовлением, восстановлением и ремонтом технологической оснастки, ее учетом, хранением и выдачей на рабочие места;

б) ремонтное хозяйство включает производственные подразделения, в которых осуществляется комплекс мероприятий по надзору за состоянием оборудования, уходу за ним и ремонту;

в) энергетическое хозяйство — это совокупность технических средств для обеспечения бесперебойного снабжения предприятия всеми видами энергии;

г) складское хозяйство включает комплекс складов, специализированных по видам материальных ресурсов и организованных с учетом требований по их хранению и переработке;

д) материально-техническое снабжение предприятия необходимо для своевременного и бесперебойного обеспечения его сырьем и материалами, комплектующими и сопутствующими изделиями, разнообразными средствами производства при использовании эффективной и рациональной схемы их закупки;

е) отдел технического контроля (ОТК) является самостоятельным структурным подразделением предприятия и необходим для предотвращения выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий, утвержденным образцам (эталонам), проектно-конструкторской и технологической документации, условиям поставки и договоров, или некомплектной продукции, а также укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех звеньев производства за качество выпускаемой продукции;

г) транспортное хозяйство состоит из комплекса средств предприятия, предназначенных для перевозки сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов и др. грузов на территории предприятия и за его пределами.

Таким образом, инфраструктура нужна для создания условий для бесперебойной работы и эффективной работы предприятия. Совершенствование производственной инфраструктуры является одним из факторов улучшения деятельности предприятия.

8.4. Планирование и выбор производственного оборудования

Малые предприятия редко имеют средства на маневрирование производственными мощностями, поскольку капиталовложения в производство приводят к целому ряду обязательств, связывают средства на определенное время, снижают количество возможных вариантов и поглощают наличность. Это влияет на гибкость предприятия, часто ограничивая возможности расширения производства. Поэтому правильный выбор производственного оборудования является важной стратегической задачей.

Планирование и выбор производственного оборудования, а значит, и выделения денежных средств и других ресурсов для обеспечения производительности, — задача очень важная. Она требует представления прогнозируемого спроса в виде потребности в производственных мощностях и рабочей силе и в виде обязательств перед основными поставщиками. Все эти решения предпринимателю зачастую приходится принимать еще до получения реальных заказов. Степень интуитивности принятия таких решений или их обоснованности зависит от самого бизнеса. Но, тем не менее, существует определенная последовательность мер, которые позволят принять решение с большей уверенностью и без больших аналитических усилий. Вот эти основные меры:

– прогнозирование общего спроса и конкретных ожидаемых объемов продажи;

– решение, какие компоненты покупать, а какие производить собственными силами;

– проектирование производственного процесса;

– определение реальных потребностей в капиталовложениях;

– разработка и внедрение технического оснащения и технологического процесса.

При принятии решения рекомендуется использовать данные меры последовательно, шаг за шагом [8].

Может ли малое предприятие самостоятельно спрогнозировать общий спрос и конкретные ожидаемые объемы продаж?

В принципе, да. Но эта задача не может быть решена исключительно специалистами по маркетингу. Необходимо также привлекать к ее решению управляющего производством, особенно при прогнозе капитальных затрат в производственное оборудование и затрат на рабочую силу. Каждый прогноз основывается скорее на предполагаемом, чем на реальном спросе, и поэтому несет элемент риска или неуверенности.

Прогнозы бывают двух типов:

– общие (долгосрочные), которые определяют общие размеры рынка;

– конкретные, которые служат основой для ожидаемого объема продажи определенной продукции и производственной программы.

На начальном этапе точно спрогнозировать продажи достаточно сложно, поскольку приходится принимать во внимание множество факторов. Составление прогнозов продаж должно базироваться на тщательно собранной информации о рынке, а также на личной интуиции и опыте, которые, в принципе, можно приравнять к хорошо выполненной аналитической работе.

Для повышения точности прогнозов продаж в дальнейшем необходимо:

– вести учет информации об объемах продаж, осуществленных за прошедшие периоды, для этого нужно использовать бухгалтерские программы или специальную базу данных, созданную для учета продаж;

– систематизировать информацию об объемах продаж по тем группам товаров и клиентов, которые являются наиболее важными;

– использовать накопленную информацию об объемах продаж для оценки реализации поставленных целей в целом перед всей фирмой и для оценки успешности работы с отдельными группами товаров и клиентов;

– использовать накопленную информацию об объемах продаж для определения сезонных тенденций на рынке и для более корректной постановки целей по объемам продаж на будущие периоды.

Как принять решение, какие компоненты покупать, а какие производить собственными силами?

Теоретически каждый элемент продукции можно либо производить самим, либо покупать у внешних поставщиков. Но при рассмотрении вариантов с учетом конкретных обстоятельств этот выбор зачастую предельно ограничен. Перечислим наиболее важные положения, которые влияют на решение предпринимателя о покупке или собственном производстве компонентов (с учетом, что этот выбор направлен на будущее производственное оборудование) и представим их в таблице 28.

Таблица 28 — Рекомендации предпринимателю для принятия решения о собственном производстве

Рекомендации	Описание
1	2
Задавайте деловые вопросы	На деловом уровне предприниматель должен задать себе следующие вопросы: «В чем мы действительно преуспеваем?»; «В чем состоит оригинальность нашего бизнеса?»; «Что мы действительно продаем?». Ответы на них помогут прояснить сущность бизнеса, а значит, и ключевые аспекты производства, которые следует сохранить в рамках собственного производства.
Защищайте идеи	Также важно определить те преимущества товаров или услуг, которые нуждаются в «защите» от третьих лиц, т. е. необходимо собственное производство. Защита идей должна быть важной частью решений.
Определите возможности изготовления и наличие поставщиков	Следует решить, имеются ли внутренние возможности для изготовления компонентов и существуют ли поставщики, которые способны предоставить компоненты необходимого качества и в требуемые сроки.
Подсчитайте затраты	Часто затраты являются определяющим фактором при принятии решения о покупке или собственном производстве компонентов. При расчете затрат на собственное производство следует выявить выгоду от исключения таких расходов как затраты на упаковку и транспортировку, штрафные выплаты при изменении графиков поставки и т. п. Важно проследить, чтобы внутрипроизводственная себестоимость включала не только капитальные и прямые рабочие затраты, но и накладные расходы и другие затраты, связанные с системами и управлением и необходимые для функционирования производства.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы 28

1	2
Исключите субъективный фактор	Эмоциональное или интуитивное предпочтение конкретного процесса или компонента может иногда идти в разрез с логикой. Такие предпочтения следует принимать во внимание, но нельзя руководствоваться исключительно ими при принятии решения относительно покупки или собственного производства компонентов.

Как спроектировать производственный процесс?

Принимая решение относительно закупки или собственного изготовления компонентов, предприниматель определяет, какие компоненты будут производиться на его предприятии. А выбор типа процесса (изготовление продукции по заказам, партиями или поточное производство) и его схемы позволит определить способ изготовления этих компонентов и оборудование, которое будет использоваться для этой цели. При этом следует предусмотреть возможности изменения рынка, разработки конкурентами новых технологий или изменения спроса и технического уровня.

Для определения реальных потребностей в капиталовложениях необходимо учитывать все расходы на основные средства, связанные с основными деталями и узлами, окончательной сборкой, испытанием, упаковкой и т. д. Гораздо труднее определить затраты, связанные с накладными расходами, системами и управлением. Конечно, определенный уровень собственного производства компонентов позволяет значительно компенсировать накладные расходы. Необходимо также учитывать масштабы и возможности размещения оборудования, включая перспективы дальнейшего роста бизнеса.

Принятие таких решений, как покупка оборудования, может потребовать консультации специалиста, и окажет существенное влияние на финансовые итоги деятельности предприятия.

Как правило, инвестировать производственные мощности относительно легко. Банки предоставляют кредиты под залог имущества, кроме того, для новых начинаний часто предоставляются правительственные субсидии. Местные власти, стремясь создать рабочие места, часто предлагают низкую арендную плату или низкие проценты при покупке имущества в местной производственной зоне.

Задачу разработки технического оснащения и технологических процессов относится к компетенции руководителя, и ее выполнение возможно только при достаточном понимании всех аспектов принимаемых решений. В рамках этой задачи необходимо оценить долгосрочное увеличение производственной мощности, исходя из анализа существующей ситуации в бизнесе, прогнозируемых объемов продаж и решений о покупке или собственном производстве компонентов. На эту оценку могут повлиять результаты планирования совокупной производственной мощности, которые зависят от производственной программы.

Для небольших предприятий такие проблемы, как ограниченность капитала и доминирование краткосрочных задач, значительно усложняют ситуацию. Кроме того, необходимо учитывать, что по мере роста бизнеса возникает необходимость разработки образцов новой продукции и, соответственно, способов ее производства, что влияет на выбор производственного оборудования.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Приступая к выбору конкретного оборудования, необходимо определить перечень ключевых вопросов, на которые нужно обратить особое внимание:

– какая продукция планируется выпускаться, и в каких количествах?

– в чем заключаются особенности технологического процесса работы предприятия?

– какие факторы будут определяющими при выборе технологических параметров оборудования?

– какое основное и вспомогательное оборудование необходимо?

– какое оборудование представлено на рынке и кто его предлагает?

– какое сырье, материалы или комплектующие потребуются?

– какими средствами располагает предприниматель?

– возможно ли приобретение выбранного оборудования на условиях лизинга?

Ответив на эти вопросы, предприниматель может непосредственно переходить к процедуре выбора оборудования.

Далее рассмотрим процедуру выбора оборудования, которая состоит из следующих компонентов:

– определение потребности в машинах и оборудовании на основании запланированной производственной мощности и выбранной технологии. При этом особое внимание необходимо обратить на производительность и планируемый режим работы (загрузки) оборудования. Если оборудование будет работать с недогрузкой — это показатель его неправильного подбора;

– исходя из запланированного режима загрузки, нужно определить номинальную требуемую мощность оборудования и соотнесите ее с потребностями в мощности на других участках производства, чтобы не возникало «узких мест». Потребность в машинах и оборудовании должна быть связана с потребностями в мощности на различных этапах технологического процесса;

– составление примерного перечня необходимого основного и вспомогательного оборудования. Начинать подбор оборудования лучше с машин, играющих принципиальную роль в техпроцессе, постепенно переходя от основного оборудования к вспомогательному;

– изучение каталогов предприятий-производителей, для того чтобы заранее получить представление о возможных вариантах с точки зрения производительности, стоимости, комплектации, условий поставок, установки и наладки, гарантийного обслуживания и т. п.;

– изучение таких характеристик, как вес и габариты оборудования, потребляемое количество сырья и электроэнергии, сложность в обслуживании, сложность оборудования по отношению к квалификации рабочих и т. д.;

– изучение того, где и как будет установлено оборудование. Выяснение у производителей оборудования, какие дополнительные затраты, связанные с эксплуатацией того или иного вида оборудования, могут возникнуть у предприятия. Это может быть, например, установка специальных вентиляционных устройств, подвод силовых кабелей, подвод и отвод воды, специальные меры по обеспечению пожаро- и электробезопасности и пр.;

– предусмотрение в бюджете на приобретение оборудования не менее 10 % от общей его стоимости на дополнительные расходы, включая пуско-наладочные

работы и приобретение необходимых запчастей, материалов, контрольно-измерительных инструментов и пр.

Рекомендации по выбору оборудования можно представить на рисунке 34.

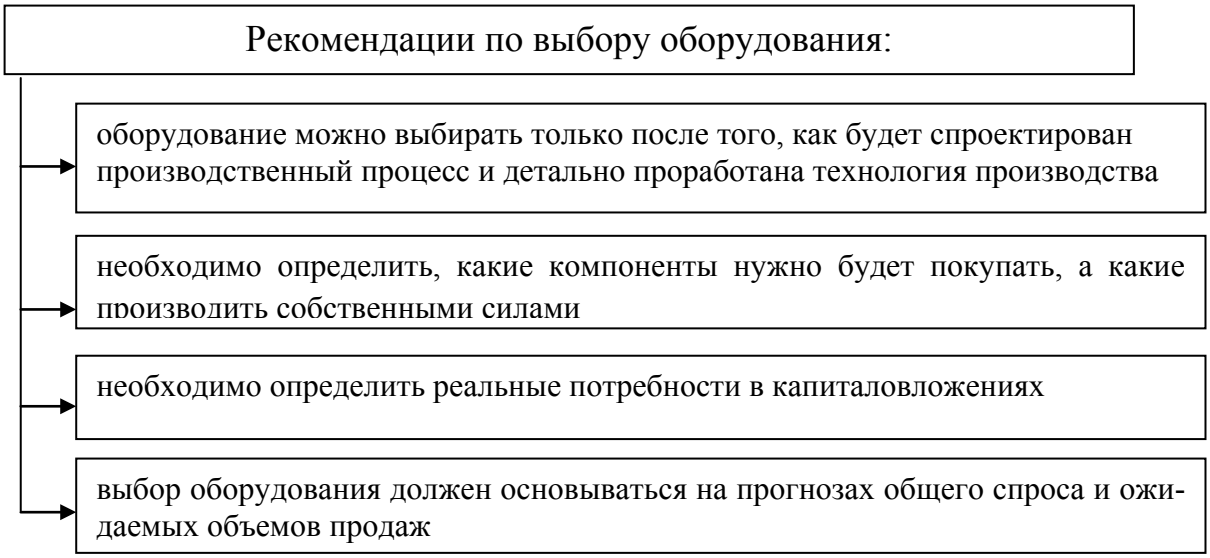


Рисунок 34 — Рекомендации по выбору оборудования

Представленные на рисунке 34 рекомендации помогут предпринимателю в выборе оборудования.

Таким образом, особенностью организации производства на малых предприятий является грамотное составление производственной структуры и управление деятельностью. Одним из главных требований организации управления малого предпринимательства в условиях рынка является обеспечение его гибкости и приспособляемости к меняющимся условиям хозяйствования [8].

Вопросы для самоконтроля по 8 теме

1) Что такое производство?
2) Опишите процесс производства продукции.
3) Что такое ресурсы, и какие существуют категории ресурсов?
4) Опишите структуру производственного предприятия.
5) На основании каких факторов определяется структура предприятия?
6) Перечислите какие цеха относятся к основным?
7) Какие принципы должны соблюдаться при построении оптимальной производственной структуры?
8) Какие факторы влияют на производственную структуру предприятия?
9) Для чего необходимо вспомогательное производство и из чего оно состоит?
10) Дайте характеристику рабочему месту.
11) Что такое тип производства?
12) Каковы отличия единичного, серийного и массового производства?
13) Какие можно выявить типы производства, если объем использовать в качестве ключевого фактора?

14) Какие типы производства используют малые предприятия?
15) Расскажите об инфраструктуре предприятия и ее составляющих.
16) Что такое производственная инфраструктура предприятия?
17) Как происходит планирование и выбор производственного оборудования?
18) Какие можно дать рекомендации по выбору оборудования?
19) Как спроектировать производственный процесс?
20) Опишите процедуру выбора оборудования.

Тест для самопроверки по 8 теме
(укажите один правильный вариант ответа)

1. Средства производства — это главный производственный фактор, включающий:
а) только предметы труда;
б) только средства труда;
в) предметы труда и средства труда;
г) природные ресурсы;
д) природные ресурсы, землю и капитал.

2. Основная структурная единица крупного предприятия, наделённая производственной и хозяйственной самостоятельностью:
а) подразделение;
б) участок;
в) цех;
г) рабочее место;
д) станок.

3. Зона, нахождения работника и средств производства его труда, которая определяется на основе технических и эргономических нормативов и оснащается техническими и прочими средствами, необходимыми для исполнения работниками поставленной перед ними задачи:
а) подразделение;
б) участок;
в) цех;
г) рабочее место;
д) станок.

4. При каком типе процесса производства оно разбивается на операции, каждая их которых завершается определенным количеством заказанных деталей, которые затем используются на следующей операции, и так далее, до окончания производственной стадии?
а) поточное производство;
б) непрерывное производство;
в) проектное производство;
г) изготовление продукции по заказам;
д) изготовление продукции партиями.

5. При данном типе процесса производства производится один объект, и все производственное оборудование переносится на место, где производится продукт (строительный проект или объект), данный тип характерен для строительной сферы, а не для производственного бизнеса. Это:

а) поточное производство;
б) непрерывное производство;
в) проектное производство;
г) изготовление продукции по заказам;
д) изготовление продукции партиями.

6. Назовите тип производства, который характеризуется тем, что к рабочему месту предметы труда поступают не по одной-две штуки, а периодическими конструктивно одинаковыми партиями (сериями):

а) структурное производство;
б) массовое производство;
в) единичное производство;
г) серийное производство;
д) поточное производство.

7. Какой тип производства характеризуется изготовлением продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени?

а) структурное производство;
б) массовое производство;
в) единичное производство;
г) серийное производство;
д) поточное производство.

8. Состав и соотношение внутренних звеньев предприятия: цехов, лабораторий и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект, — это:

а) инфраструктура предприятия;
б) производственная структура предприятия;
в) организационная структура предприятия;
г) структурная единица предприятия.

9. К интенсивным факторам развития предприятия относятся:

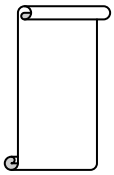
а) вовлечение в эксплуатацию полезных ископаемых;
б) увеличение количества персонала на предприятии;
в) замена оборудования более производительным;
г) увеличение площадей обрабатываемых земель.

10. Инвестициями в производство являются:

а) заработная плата работающих;
б) покупка путёвок в санаторий;
в) затраты на приобретение машин и оборудования;
г) амортизационные отчисления.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

9. Значение сырьевых ресурсов в деятельности предприятия



9.1. Виды сырья, используемые предприятием
9.2. Влияние сырья на качество продукции
9.3. Рациональное и комплексное использование сырья
9.4. Анализ использования материальных ресурсов

9.1. Виды сырья, используемые предприятием

По своему происхождению все виды сырья могут быть разделены на две большие группы: промышленное и сельскохозяйственное сырье.

К промышленному сырью относятся:

– сырье, полученное непосредственно в добывающей промышленности: руды, топливо, строительные материалы и др.;

– сырье, полученное в одних отраслях обрабатывающей промышленности (чугун, сталь, прокат, цемент) и идущее в другие отрасли промышленности (машиностроение, сельское хозяйство, строительство).

К сельскохозяйственному сырью относятся:

а) сырье, полученное непосредственно в сельском хозяйстве, — первичные продукты растениеводства — зерно, технические культуры и т. д. и животноводства — молоко, шерсть, кожа и т. д.;

б) сырье, полученное в результате промышленной переработки первичного сельскохозяйственного сырья — мука, текстильное обработанное сырье, обработанная кожа и т. д.

Широкое развитие науки и новейших химических методов производства позволяет значительно расширить ассортимент промышленного сырья, привлечь к промышленной переработке самые разнообразные материалы.

Все виды сырья, используемые для промышленной переработки, разделяются на:

– первичные виды сырья — минеральное, растительное и животное сырье, вода и воздух;

– вторичные промышленные виды сырья — побочные продукты промышленной переработки.

Минеральное сырье (включая горючие ископаемые) представлено многообразными видами полезных ископаемых. Наибольший удельный вес в качестве исходного сырья занимают элементы, наиболее распространенные в земной коре (алюминий, железо, кальций и др.).

Растительное сырье, используемое для промышленной переработки, представлено многообразными пищевыми и техническими культурами сельского хозяйства, древесиной, различными видами растений (масличные, душистые и лекарственные травы).

Животное сырье подвергается сложной переработке для получения продовольственных и промышленных товаров народного потребления.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Характерными экономическими особенностями растительного и животного сырья являются постоянная их возобновляемость и возможность распространения во многих экономических районах.

Вода (морская, озерная и речная) в промышленности находит все более широкое применение не только в качестве необходимого вспомогательного материала, но и как важнейший источник сырья в электрохимической и химической промышленности.

Сырье и материалы делят на основные и вспомогательные. Основные материалы составляют материальную основу выпускаемой продукции, например, железная руда — чугуна, текстильные волокна — тканей, металл — машин и станков, древесина основа для производства мебели.

К классу вспомогательных материалов относят такие материалы, которые не составляют материальную основу производимой продукции, а придают ей определенные свойства и качества, обеспечивают работу оборудования и нормальный ход технологического процесса. Например, красители придают тканям определенный цвет, а топливо и смазочные масла обеспечивают работу оборудования.

Есть предметы труда, используемые в производстве в качестве полуфабрикатов. Полуфабрикат — это продукт, изготавливаемый на одном участке производства и используемый для выработки на другом участке. Полуфабрикат нередко выступает в качестве готовой продукции. Так, пряжа является готовой продукцией прядильного производства, а на комбинате, где она перерабатывается в ткань — полуфабрикатом.

9.2. Влияние сырья на качество продукции

Качество сырья — это совокупность его технологических, физических и химических свойств, обеспечивающих высокий уровень технологического процесса и качества выпускаемой продукции. Вид и качество сырья предопределяют режим работы и производительность оборудования, характер технологии, влияют на качество и себестоимость выпускаемой продукции.

Так, в строительстве используют обычные и быстротвердеющие цементы. Применение быстротвердеющих цементов способствует ускорению технологического процесса изготовления бетонных и железобетонных изделий и конструкций. Капроновое моноволокно большой толщины применяют вместо натуральной щетины для изготовления щеточных изделий, тонкое капроновое волокно вместо хлопчатобумажных нитей используется при производстве чулочных изделий. Таким образом, вид и качество сырья определяют технологию, вид оборудования и качество выпускаемой продукции.

Под качеством продукции понимается совокупность её свойств, обуславливающих пригодность удовлетворять определенные потребности потребителя или общества. Качество продукции на стадии её изготовления определяется тремя слагаемыми, тесно взаимодействующими между собой в процессе труда: качеством труда изготовителей этой продукции, качеством исходного материала (сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий), качеством средств труда (машин,

установок, станков и другого оборудования). Качество как фактор конкурентоспособности распространяется на всю национальную экономику. Оно способствует рациональному использованию ресурсов.

Таким образом, сырье и материалы являются одними из важнейших факторов формирующих качество. Так анализ влияния различных факторов на качество шерстяных, хлопчатобумажных и льняных тканей показал, что оно существенно зависит от качества исходного сырья — шерсти, льна, хлопка. В данном случае степень этой зависимости больше, чем зависимость от всех других факторов, влияющих на качество ткани: совершенства машин, ритмичности производства, трудовой и технологической дисциплины. Следует отметить, что все факторы, определяющие качество продукции — технологические, экономические, социальные, технические — действуют в неразрывной связи друг с другом в процессе производства.

Недостаточный уровень качества имеет последствия: экономические; социальные и экологические. К экономическим последствиям относятся: дополнительные затраты на ремонт техники; дополнительные затраты времени у населения на ремонт бытовой техники; дополнительные затраты материальных и трудовых ресурсов на осуществление многозвенной и многоступенчатой системы органов технического контроля. Недополученная валютная выручка за счет низкой доли экспорта готовой продукции.

К социальным последствиям — дефицитность отечественной продукции; недостаточное удовлетворение потребностей производственно-технического и личного плана; снижение темпов роста благосостояния населения; ухудшение морального климата в коллективе и др.

К экологическим последствиям относятся: дополнительные затраты на очистку воздушного бассейна; водного бассейна; земельных ресурсов; дополнительные затраты на меры по оздоровлению населения; потеря продуктивности продукции сельского хозяйства из-за недостаточного качества воздуха, воды, почвы и др.

С понятием качества тесно связано и понятие технического уровня продукции — относительной характеристики качества продукции, основанной на сопоставлении значений показателей, определяющих техническое совершенство оцениваемой продукции с соответствующими базовыми показателями, их значениями.

9.3. Рациональное и комплексное использование сырья

Роль сырья и материалов в формировании качества продукции зависит от вида изделия. Чем проще изделие, тем очевиднее связь между качеством сырья, основных и вспомогательных материалов и качеством выпускаемой продукции. Качество материалов, являясь материальной основой свойств конечного изделия, влияет на эти свойства по-разному в зависимости от технологического процесса изготовления данного изделия. Например, при выпуске такого сложного изделия, как электронные часы, качество комплектующих изделий (корпуса, конденсаторов, интегральных схем и т. д.) зависит непосредственно от материалов. В свою

очередь характеристики электронных (технические, экономические, эстетические и др.) зависят от материалов, из которых изготовлены эти часы, опосредованно, но свойства этих материалов здесь имеют решающее значение.

Влияние материалов на качество конечного изделия зависит от степени соответствия свойств материала требованиям, которые к ним предъявляются, совершенства технологического процесса изготовления данного изделия, качества конструкции изделия и других факторов. Опыт работы промышленных предприятий показывает, что экономика производства зависит от характера использования сырья. В отраслях промышленности имеются разнообразные методы рационального использования сырья. Наиболее важными из них рассмотрим на рисунке 35.



Рисунок 35 — Методы рационального использования сырья

Выбор сырья определяет тип применяемого технологического оборудования, характер технологии, длительность производственного цикла и влияет на многие технико-экономические показатели работы предприятий. Современный уровень техники позволяет выпускать одну и ту же продукцию из сырья различных видов.

Так, в машиностроении отдельные детали машин изготовляют из металла, пластмасс, древесного пластика. Правильный выбор сырья характеризуется снижением себестоимости продукции при повышении ее качества.

Комплексная переработка сырья возможна лишь при высокой организации производства. Она предполагает применение разнообразных технологических процессов, расширение номенклатуры продукции на одном предприятии. При этом снижаются транспортные расходы, себестоимость продукции, растет прибыль промышленных предприятий. Поэтому комплексное использование сырья является важной народнохозяйственной проблемой. До сравнительно недавнего времени использовался лишь один из ценных компонентов, содержащихся в сырье, остальные шли в отходы производства. Примером комплексного использования сырья может служить схема переработки апатитонефелиновой породы. Эту породу измельчают и разделяют методом флотации на апатит и нефелин. Из апатита химическим путем получают гипс, цемент, соли фосфорной кислоты и другие ценные продукты, из нефелина — соду, ванадий, титан и др. Нефелин перерабатывают на алюминиевых заводах.

В текстильной промышленности в процессе механической переработки шерсти накапливаются отходы в виде коротких волокон (гребенного очеса). Очес и другие обраты камвольного производства долгое время перевозили на суконные предприятия, где их перерабатывали. В настоящее время комплексная переработ-

ка длинных и коротких волокон шерсти, очеса и других обратов производится на камвольно-суконных комбинатах. Организация таких комбинатов позволила сократить транспортные расходы, рационально использовать складские и вспомогательные помещения, внедрять более прогрессивную технику и передовую (малоотходную) технологию. Таким образом, комбинирование предприятий, комплексное использование сырья дают возможность получать больший экономический эффект.

9.4. Анализ использования материальных ресурсов

Необходимым условием организации любого производства является обеспечение его материальными ресурсами: сырьем, материалами, топливом и т. д. В процессе потребления материальных ресурсов происходит их трансформация в материальные затраты, поэтому экономное использование материальных ресурсов снижает себестоимость продукции. Анализ материальных ресурсов как раз и проводится с целью выявления резервов снижения себестоимости продукции и, соответственно, увеличения прибыли.

Условием бесперебойной работы предприятия является его полная обеспеченность материальными ресурсами. Потребность в материальных ресурсах определяется потребностью на выполнение производственной программы, на капитальное строительство, на непромышленные нужды и необходимыми запасами материальных ресурсов на конец периода.

Потребность в материальных ресурсах определяется в трех оценках:

– в натуральных единицах измерения, что необходимо для установления потребности в складских помещениях;

– по стоимости — для выявления потребности в оборотных средствах;

– в днях обеспеченности — в целях планирования и контроля за выполнением графика поставки.

Обеспеченность предприятия запасами в днях исчисляется как отношение запасов материального ресурса в натуральных или стоимостных показателях к однодневному расходу материального ресурса в тех же единицах измерения. Среднедневной расход материалов определяется делением суммарного расхода материального ресурса за анализируемый период на количество календарных дней в периоде.

Основное содержание анализа материальных ресурсов составляет поиск вариантов экономии материальных ресурсов и их рационального использования.

Основные этапы анализа материальных ресурсов:

– анализ эффективности использования материальных ресурсов;

– анализ влияния эффективности использования материальных ресурсов на величину материальных затрат;

– анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами.

Источниками информации для анализа использования материальных ресурсов являются формы статистической отчетности о наличии и использовании материальных ресурсов и о затратах на производство, оперативные данные отдела материально-технического снабжения, сведения аналитического бухгалтерского учета о поступлении, расходе и остатках материальных ресурсов; а также планы материально-технического снабжения, договоры на поставку сырья и материалов.

Анализ эффективности использования материальных ресурсов можно осуществлять с помощью показателей эффективности. Показатели эффективности использования материальных ресурсов делятся на обобщающие и частные.

К обобщающим показателям относятся:

– материалоемкость продукции;

– материалоотдача;

– удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции;

– коэффициент использования материальных ресурсов.

Частные показатели эффективности материальных ресурсов используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов, а также для оценки материалоемкости отдельных изделий. Удельная материалоемкость отдельных изделий может исчисляться в стоимостном, натурально-стоимостном и натуральном выражении.

Рассмотрим порядок определения и тенденции изменения обобщающих показателей:

– материалоемкость продукции определяется как отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции и показывает материальные затраты, приходящиеся на каждый рубль выпущенной продукции;

– материалоотдача — показатель, обратный материалоемкости, характеризует выпуск продукции на 1 руб. потребленных материальных ресурсов;

– удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции — показатель, характеризующий отношение материальных затрат к полной себестоимости;

– коэффициент использования материальных ресурсов — это отношение суммы фактических материальных затрат к величине плановых материальных затрат (рассчитанной по плановым калькуляциям и фактическому выпуску и ассортименту продукции). Это показатель отражает соблюдение норм расхода материалов. Если коэффициент использования больше 1, это означает перерасход материалов; а значение коэффициента меньше 1 свидетельствует об экономии материальных ресурсов.

Как осуществляется анализ влияния эффективности использования материальных ресурсов на величину материальных затрат?

Повышение эффективности использования материальных ресурсов обусловливает сокращение материальных затрат на производство продукции, снижение ее себестоимости и рост прибыли.

Наиболее объективную оценку эффективности использования материальных ресурсов дает показатель материалоемкости. Материалоемкость определяет сумму материальных затрат: рост материалоемкости увеличивает сумму материальных затрат, снижение материалоемкости — уменьшает. Поэтому анализ эффективности использования материальных ресурсов осуществляется на основе формулы определения материалоемкости.

Вопросы для самоконтроля по 9 теме.

1. Что можно отнести к сырью?

2. Чем отличается природное сырье от искусственного сырья?

3. Какие материалы можно считать основными, а какие — вспомогательными?

4. Что следует понимать под полуфабрикатом?

5. Что такое качество сырья и качество продукции? В чем отличие?

6. Какие методы рационального использования сырья имеются в промышленности?

7. Из каких слагаемых складывается качество продукции?

8. Какова роль сырья и материалов в формировании качества продукции?

9. Какие показатели эффективности использования материальных ресурсов относятся к обобщающим показателям?

10. Назовите основные этапы анализа материальных ресурсов.

Тест для самопроверки по 9 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. На какие две группы делится сырье по своему происхождению?

а) первичное и вторичное;

б) промышленное и сельскохозяйственное сырье;

в) минеральное и строительное;

г) сырье и материалы.

2. Какие материалы составляют материальную основу выпускаемой продукции: железная руда — чугуна; текстильные волокна — тканей; металл — машин, станков; древесина — мебели.

а) основные материалы;

б) полуфабрикаты;

в) сырье;

г) вспомогательные материалы.

3. Продукт, изготавливаемый на одном участке производства и используемый для выработки на другом участке, это:

а) основные материалы;

б) полуфабрикат;

в) сырье;

г) вспомогательные материалы.

4. Совокупность технологических, физических и химических свойств, обеспечивающих высокий уровень технологического процесса и качества выпускаемой продукции, это:

а) ассортимент продукции;

б) качество продукции;

в) процесс производства продукции;

г) качество сырья.

5. Совокупность свойств, обуславливающих пригодность удовлетворять определенные потребности потребителя или общества, это:

а) ассортимент продукции;

б) качество продукции;

в) процесс производства продукции;
г) качество сырья.

6. Относительная характеристика качества продукции, основанная на сопоставлении значений показателей, определяющих техническое совершенство оцениваемой продукции с соответствующими базовыми показателями, их значениями.
а) оценка качества продукции;
б) технический уровень продукции;
в) оцениваемый уровень продукции;
г) технологический уровень производства продукции.

7. Какой показатель рассчитывается как отношение запасов материального ресурса в натуральных или стоимостных показателях к однодневному расходу материального ресурса в тех же единицах измерения?
а) среднедневной расход материалов;
б) материалоемкость продукции;
в) коэффициент использования материальных ресурсов.
г) обеспеченность предприятия запасами в днях.

8. Какой показатель рассчитывается как отношение суммы фактических материальных затрат к величине плановых материальных затрат (рассчитанной по плановым калькуляциям и фактическому выпуску и ассортименту продукции)?
а) среднедневной расход материалов;
б) материалоемкость продукции;
в) коэффициент использования материальных ресурсов.
г) обеспеченность предприятия запасами в днях.

9. Какой показатель определяется как отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции и показывает материальные затраты, приходящиеся на каждый рубль выпущенной продукции?
а) среднедневной расход материалов;
б) материалоемкость продукции;
в) коэффициент использования материальных ресурсов.
г) обеспеченность предприятия запасами в днях.

10. Какие издержки составляют общие издержки?
а) переменные и постоянные;
б) постоянные, предельные, средние;
в) постоянные, переменные, амортизационные;
г) средние, полные;
д) постоянные, переменные, амортизационные, общие.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

10. Понятие технологического процесса производства продукции



10.1. Общие сведения о производственном процессе
10.2. Производственный процесс и производственный цикл
10.3. Принципы и методы организации производства
10.4. Обоснование технологических процессов производства продукции
10.5. Специализация и кооперирование как формы организации производственного процесса

10.1. Общие сведения о производственном процессе

Производственный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда и орудий труда в целях создания потребительских стоимостей. В процессе производства рабочие воздействуют на предметы труда при помощи орудий труда и создают новые готовые продукты.

От того, как предприниматель решит организовать производственный процесс, будет существенно зависеть соответствие бизнеса требованиям потребителей. Каждый из трех производственных процессов — изготовление продукции по заказам, партиями и поточное производство — имеет отличительные свойства. Выбор производственного процесса также влияет на другие важные аспекты бизнеса, и правильность выбора позволит достичь необходимого роста и конкурентоспособности, сохранив при этом гибкость, достаточную для удовлетворения потребностей заказчиков и технического роста.

При анализе последствий выбора производственного процесса необходимо учитывать следующие четыре фактора:

– продукция и потребности заказчиков;
– производственный процесс;
– капиталовложения и себестоимость;
– организационная инфраструктура.

Каково влияние выбора типа производства на продукцию и потребности заказчиков?

Для предприятий, изготавливающих продукцию по заказам, важно точно выполнять требования потребителя. Для этого, прежде всего, необходимо наличие квалифицированной рабочей силы, что позволит выполнять широкий диапазон заказов в рамках данной квалификации и быть конкурентоспособным во всем, кроме цены. Цена здесь скорее выражает качественную характеристику, чем влияет на получение заказов.

При изготовлении продукции партиями имеется возможность выполнять разные объемы работ. Этот тип производства является связующим звеном между вариантами выполнения небольших заказов и широкомасштабного производства стандартной продукции. К изготовлению продукции партиями прибегают, если необходимо расширить объем производства продукции по заказам и применяются повторяющиеся, но недостаточные для выбора целенаправленного поточного производства, работы.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Фирмы с поточным производством продают стандартную продукцию, которая выпускается большими партиями и конкурирует в цене. Изменений видов продукции практически не бывает. Дизайн и качество продукции задаются с самого начала в соответствии с требованиями потребителей.

При изготовлении продукции по заказам сохраняется высокая степень гибкости производства в пределах имеющейся квалификации. Задача производителя состоит в эффективной реализации квалификации рабочих. При таком типе производства заказы часто накапливаются, поэтому производителю важно оценить будущую загрузку и своевременно внести необходимые изменения, поскольку главной задачей такого производства является выполнение заказа в соответствии с предложенной спецификацией и в установленное время.

При изготовлении продукции партиями происходит расширение ассортимента продукции и объемов производства. Чтобы справиться с этим, производство должно иметь универсальный характер, обеспечивающий высокую гибкость. Такое производство имеет общецелевой характер и отличается от позаказного метода большим количеством одновременно обрабатываемой продукции.

При изготовлении продукции поточным методом выпускается заданный ассортимент продукции. Поскольку поточное производство заключается в повторяющихся операциях, в течение всего процесса сохраняется необходимый уровень качества. Объемы производства в данном случае большие, что оправдывает капиталовложения за счет эффективного использования оборудования.

При изготовлении продукции по заказам капиталовложения в оборудование сравнительно низкое. Обычно используется небольшое число специалистов, что ведет к относительно низким накладным расходам. Всю работу выполняют высококвалифицированные рабочие, и, учитывая высокую интенсивность труда, затраты на оплату труда составляют большую часть всех расходов. Стоимость материалов низкая по сравнению со стоимостью труда, если же требуются дорогостоящие материалы, то они часто предоставляются заказчиком.

При изготовлении продукции партиями увеличиваются капиталовложения в производство для достижения более низкой себестоимости. Предприятия стараются максимально использовать оборудование путем выпуска большего числа продукции при одинаковой технологии, что повышает эффективность использования капиталовложений в процессе производства.

Высокий уровень капиталовложений в поточное производство приводит к снижению себестоимости. Здесь большая часть затрат приходится на материалы и приобретаемые у других фирм компоненты, а также на накладные расходы, а стоимость труда составляет относительно малую часть затрат.

Организация производства, направленного на выполнение заказов, требует децентрализованного управления и предприимчивости, чтобы быстро и эффективно реагировать на изменяющиеся запросы рынка. Руководители компаний должны разбираться в технологическом процессе, чтобы принимать квалифицированные решения. Очень важна квалификация рабочих, поскольку по большому счету им приходится принимать многие решения самостоятельно. Конкурентоспособность здесь в значительной мере зависит от того, насколько грамотно осуществляется руководство высококвалифицированной рабочей силой.

При изготовлении продукции небольшими партиями организационный стиль и управление остаются теми же, что и при изготовлении продукции по заказам. Но для производства больших партий продукции становится более характерным централизованное — бюрократическое — управление, поскольку по мере усложнения производства растет уровень использования специалистов в управлении. Сам руководитель производства должен обеспечивать координацию и развитие системы производства.

Поточное производство применяется при больших объемах продукции и, следовательно, многочисленности персонала, поэтому здесь наиболее эффективной будет централизованная система управления. Здесь появляется большое количество отделов и функциональных подразделений, которыми необходимо управлять. Руководители следят за оптимальным использованием возможностей производства и персонала, а специалисты обеспечивают техническое ноу-хау для продукции и технологических процессов.

Рассмотрим таблицу 29 для сравнения разных аспектов производственных процессов и последствий, характерных для каждого из типов производства.

Таблица 29 — Сравнение разных аспектов производственных процессов и последствий

Рабочие показатели	Тип производственного процесса	
	Производство по заказам	Поточное производство
Что продает предприятие?	Продукция, выполненная по заказам.	Стандартная продукция.
По каким параметрам оценивается продукция?	Объем поставок, качество и обслуживание клиента.	Цена и качество.
Какой диапазон продукции может выпускать фирма?	Широкий диапазон разовых работ.	Узкий ассортимент стандартной продукции.
Каковы размеры заказов и объемы производства?	Небольшие разовые заказы.	Большие.
Какое оборудование используется?	Общецелевое.	Высокоспециализированное.
Какова степень гибкости производства?	Очень высокая.	Низкая, ограниченная.
Каков уровень использования оборудования?	Низкий, часть оборудования может простаивать.	Высокий, большая часть используется в «потоке».
Какова себестоимость единицы продукции?	Высокая.	Низкая.
Каков уровень накладных рас-ходов?	Низкий.	Высокий.
Какой вид управления используется?	Простое гибкое.	Сложная система управления.
Уровень необходимых капиталовложений.	Низкий.	Высокий.
Наиболее подходящий стиль руководства.	Открытый, предпринимательский.	Бюрократический.
Какова организация производства?	Гибкая, допускающая свободу планирования.	Централизованная, не дающая свободы.

При изготовлении продукции партиями влияние на данные аспекты определяется как нечто среднее между рассмотренными вариантами в зависимости от конкретной ситуации.

Из данных представленных в таблице 29 видно, что варианты изготовления продукции разными типами производства приводят к абсолютно разным результатам. Отсюда становится понятно, что выбор любого производственного процесса оказывает важное практическое и стратегическое воздействие на многие аспекты бизнеса.

10.2. Производственный процесс и производственный цикл

Производственные процессы, протекающие в фирме, предъявляют наиболее жесткие требования к времени и капитальным вложениям и во многих случаях представляют решающий фактор, определяющий гибкость в работе, конкурентоспособность и, наконец, рост. Задача предприятия состоит в том, чтобы воспринять «на входе» факторы производства (затраты), переработать их и «на выходе» выдать готовую продукцию (результат). Это и называется производственной деятельностью.

Основными элементами, определяющими производственную деятельность, являются труд рабочих, предметы труда (материалы и полуфабрикаты) и средства труда (оборудование, здания и т. д.). Суть производственного процесса состоит в том, чтобы преобразовать затраты в результат путем воздействия средствами труда на предметы труда. Согласно роли, которую играют производственные процессы в общем процессе изготовления готовой продукции, их можно разделить на:

– основные, направленные на изменение сырья и материалов и придание им свойств готовых продуктов;

– вспомогательные, создающие условия для нормального хода основного процесса производства (изготовление инструмента для нужд своего производства, ремонт технологического оборудования и т. п.);

– обслуживающие, предназначенные для перемещения (транспорт), хранения в ожидании последующей обработки (складирование), контроля, обеспечения материально-техническими и энергетическими ресурсами и т. п.;

– управленческие, связанные с разработкой и принятием решения, регулированием и координацией хода производства, контролем за точностью реализации производственной программы, анализом и учетом проведенной работы.

Какими бывают производственные процессы?

По характеру воздействия на предмет труда выделяют процессы:

– технологические, в ходе которых происходит изменение предмета труда под воздействием живого труда;

– естественные, когда меняется физическое состояние предмета труда под влиянием сил природы (они представляют собой перерыв в процессе труда).

По формам взаимосвязи с другими процессами различают:

– аналитические, когда в результате первичной обработки сырья получают продукты, которые поступают в последующую обработку;

– синтетические, осуществляющие соединение полуфабрикатов, поступивших из разных процессов, в единый продукт;

– прямые, создающие из одного вида материала один вид готового продукта.

По степени непрерывности различают непрерывные и дискретные (прерывные) процессы.

По характеру используемого оборудования выделяют:

– аппаратурные (замкнутые) процессы, когда технологический процесс осуществляется в специальных агрегатах (аппаратах, ваннах, печах), а функция рабочего заключается в управлении и обслуживании их;

– открытые (локальные) процессы, когда рабочий осуществляет обработку предметов труда с помощью набора инструментов и механизмов.

По уровню механизации принято выделять:

– ручные процессы, выполняемые без применения машин и механизмов;

– машинно-ручные, выполняемые с помощью машин и механизмов при обязательном участии рабочего (например, обработка детали на станке);

– машинные, осуществляемые на машинах, станках и механизмах при ограниченном участии рабочего;

– автоматизированные, осуществляемые на машинах-автоматах, где рабочий выполняет контроль и управление ходом производства;

– комплексно-автоматизированные, в которых наряду с автоматическим производством осуществляется автоматическое оперативное управление.

По масштабам производства однородной продукции различают процессы:

– массовые — при большом масштабе выпуска однородной продукции;

– серийные — при широкой номенклатуре постоянно повторяющихся видов продукции, состав процессов носит повторяющийся характер;

– индивидуальные — при постоянно меняющейся номенклатуре изделий, здесь большая доля процессов носит уникальный характер и не повторяется.

Что такое производственный цикл?

Производственным циклом называется календарный период времени, в течение которого предмет труда проходит все стадии производственного процесса — от первой производственной операции до сдачи (приемки) готового продукта включительно. Производственный цикл состоит из двух частей: из рабочего периода, т. е. периода, в течение которого предмет труда находится непосредственно в процессе изготовления, и из времени перерывов в этом процессе. Рабочий период состоит из времени выполнения технологических и нетехнологических операций; к числу последних относятся все контрольные и транспортные операции с момента выполнения первой производственной операции и до момента сдачи законченной продукции.

Практика успешного бизнеса показывает, что сокращение производственного цикла дает возможность предприятию ускорить оборачиваемость оборотных средств, выполнить установленный план с меньшими затратами этих средств, высвободить часть оборотных средств.

Продолжительность производственного цикла изготовления продукции (независимо от числа одновременно изготавливаемых деталей или изделий) — это календарный период времени, в течение которого сырье, основные материалы, полуфабрикаты и готовые комплектующие изделия превращаются в готовую продукцию. Например, производственный цикл простого процесса начинается с запуска в производство заготовки (партии заготовок) и заканчивается выпуском готовой детали (партии деталей). Производственный цикл сложного процесса состоит из совокупности простых процессов и начинается с запуска в производство

первой заготовки детали, а заканчивается выпуском готового изделия или сборочной единицы. Продолжительность производственного цикла, как правило, выражается в календарных днях или часах (при малой трудоемкости изделий).

Продолжительность производственного цикла зависит от времени трудовых и естественных процессов, а также от времени перерывов в производственном процессе. На рисунке 36 представлена структура производственного цикла.



Рисунок 36 — Структура производственного цикла

В течение трудовых процессов выполняются технологические и нетехнологические операции.

К технологическим относятся операции, в результате которых изменяются внешний вид и внутреннее содержание предметов труда, а также подготовительно-заключительные работы. Их продолжительность зависит от типа производства, его технической оснащенности, прогрессивности технологии, приемов и методов труда и других факторов.

Время выполнения технологических операций в производственном цикле составляет технологический цикл. Время выполнения одной операции, в течение которого изготавливается одна деталь, партия одинаковых деталей или несколько различных деталей, называется операционным циклом.

К нетехнологическим относятся операции по транспортировке предметов труда и контролю качества продукции.

Какие процессы называются естественными?

Естественными считаются такие процессы, которые связаны с охлаждением деталей после термообработки, с сушкой после окраски деталей или других видов покрытия и со старением металла.

Перерывы в зависимости от вызвавших их причин могут быть подразделены на межоперационные (внутрицикловые), межцеховые и междусменные. Виды перерывов подробнее рассмотрим на рисунке 37.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике



Рисунок 37 — Классификация перерывов в производственном процессе

Структура и продолжительность производственного цикла зависят от типа производства, уровня организации производственного процесса и других факторов. Для изделий машиностроения характерна высокая доля технологических операций в общей продолжительности производственного цикла. Сокращение последней имеет большое экономическое значение. Как правило, продолжительность производственного цикла определяется для одной детали, партии деталей, одной сборочной единицы или партии единиц, одного изделия. При этом следует учитывать, что изделием называют любой предмет или набор предметов, подлежащих изготовлению на предприятии или в его подразделениях.

При расчете продолжительности производственного цикла изготовления изделия учитывают лишь те затраты времени на транспортные и контрольные операции, естественные процессы и перерывы, которые не перекрываются операционным циклом.

Сокращение времени трудовых процессов в части операционных циклов достигается путем совершенствования технологических процессов, а также повышения технологичности конструкции изделия.

Под совершенствованием технологических процессов понимают их комплексную механизацию и автоматизацию, внедрение скоростных режимов (например, скоростного и силового резания, скоростного нагрева под ковку и штамповку), штамповку вместо свободной ковки, литье в кокиль и литье под давлением вместо литья в песчаные формы, а также концентрацию операций. Последняя может заключаться в многоинструментальной и многопредметной

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

обработке либо в совмещении в одном рабочем цикле нескольких различных технологических операций (например, при объединении скоростного индукционного нагрева со штамповкой заготовки в одном рабочем цикле ковочной машины).

Повышение технологичности конструкций изделий заключается в максимальном приближении последних к требованиям технологического процесса. В частности, рациональное расчленение конструкции изделия на узлы и мелкие сборочные единицы является важным условием для параллельной их сборки, а следовательно, и для сокращения продолжительности производственного цикла сборочных работ.

Продолжительность транспортных операций может быть значительно уменьшена в результате перепланировки оборудования на основе принципа прямоточности, механизации и автоматизации подъема и перемещения продукции с помощью различных подъемно-транспортных средств.

Сокращение времени контрольных операций достигается путем их механизации и автоматизации, внедрения передовых методов контроля, совмещения времени выполнения технологических и контрольных операций. Входящее в этот период цикла время подготовительно-заключительной работы, особенно время наладки оборудования также подлежит уменьшению. Наладку оборудования, как правило, необходимо выполнять в нерабочие смены, в обеденные и другие перерывы. В заводской практике успешно применяют мероприятия по сокращению периода выполнения этой работы, например внедрение групповой обработки деталей, типовых и универсальных наладок. Продолжительность естественных процессов уменьшается за счет замены их соответствующими технологическими операциями.

Время межоперационных перерывов может быть значительно уменьшено в результате перехода от последовательного к последовательно-параллельному и далее к параллельному виду движений предметов труда. Оно также может быть сокращено за счет организации цехов и участков предметной специализации. Обеспечивая территориальное сближение различных стадий производства, предметное строение цехов и участков позволяет значительно упростить внутризаводские и внутрицеховые маршруты движения и тем самым уменьшить время, затрачиваемое на межцеховые и внутрицеховые передачи.

Наконец, величина междусменных перерывов может быть снижена даже в рамках принятого режима работ предприятия, цеха, участка. Для вскрытия резервов сокращения производственного цикла (как трудовых процессов, так и перерывов) в практике прибегают к фотографии производственного цикла. Анализируя данные фотографии, можно выявить резервы сокращения продолжительности производственного цикла по каждому его элементу.

Процесс изготовления партии деталей, проходящей через многие операции, состоит из совокупности операционных циклов, каждый из которых представляет собой выполнение одной операции над всеми предметами производства данной партии. Совокупность операционных циклов, а также способ сочетания во времени смежных операционных циклов и их частей образуют временную структуру многооперационного технологического цикла. Продолжительность многооперационного технологического цикла существенно зависит от способа сочетания во

времени операционных циклов и их частей, а также от определяемого вида движения партии деталей по операциям.

10.3. Принципы и методы организации производства

Сокращение длительности производственных процессов представляет собой одну из наиболее важных задач организации современного производства, от надлежащего решения которой в большой мере зависит его эффективная рентабельная работа. Решить эту задачу можно путем внедрения современных принципов и методов организации производства.

На сегодняшний день для эффективной и конкурентоспособной организации производства используются следующие принципы организации производства, которые показаны на рисунке 38.



Рисунок 38 — Принципы организации производства

Рассмотрим принципы, показанные на рисунке 38 подробнее.

Пропорциональность в организации производства — это соответствие производительностей всех подразделений предприятия (цехов, участков, отдельных рабочих мест) друг другу. Для обеспечения пропорциональности необходимо правильно проектировать предприятие, оптимально сочетая производственные участки. При современных темпах обновления производства и сменяемости номенклатуры производимой продукции необходимо постоянно отслеживать поддержание пропорциональности производства, потому что перевооружение одних подразделений производства требует изменения мощности других. Для этого предпринимателю необходимо разрабатывать задания для каждого производственного участка с учетом наиболее полного использования возможностей производства. Соблюдение принципа пропорциональности позволяет исключить перегрузку одних участков, т. е. возникновение «узких мест», и недоиспользование мощностей других и обеспечить равномерную бесперебойную работу предприятия.

Под параллельностью понимается одновременное (параллельное) выполнение различных производственных процессов по изготовлению одного продукта. Параллельность реализуется на всех уровнях предприятия. Например, параллельное выполнение основных процессов можно реализовать путем обработки детали и одновременном выполнении сборочно-монтажных работ. А параллельность в выполнении основных и вспомогательных операций можно достигнуть путем совмещения времени машинной обработки со временем установки и съема деталей, контрольных промеров, загрузки и разгрузки оборудования и т. д.

Усложнение продукции в настоящее время, а также использование автоматического оборудования и разделения труда увеличивают число параллельно проводимых процессов, что позволяет оптимально сократить длительность производственного процесса и соответственно повысить эффективность производства.

В условиях сложного процесса изготовления продукции все большее значение приобретает непрерывность производства, которая обеспечивает ускорение оборачиваемости средств. На рабочем месте она достигается путем сокращения вспомогательного времени (внутриоперационных перерывов) в процессе выполнения каждой операции, на участке и в цехе — при передаче полуфабриката с одного рабочего места на другое (межоперационных перерывов) и т. д.

Непрерывность работ обеспечивается, прежде всего, совершенствованием производства (например, автоматизацией), а также рациональным сочетанием и согласованием различных производственных процессов во времени.

Прямоточность организации производственного процесса представляет собой обеспечение кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий и операций производственного процесса — от запуска в производство исходных материалов до выхода готовой продукции. В соответствии с этим требованием взаимное расположение зданий и сооружений на территории предприятия, а также размещение в них основных цехов должны соответствовать требованиям производственного процесса. Поток материалов, полуфабрикатов и изделий должен быть кратчайшим, без встречных и возвратных движений. Вспомогательные цехи и склады должны размещаться как можно ближе к обслуживаемым ими основным цехам.

В чем состоит принцип «ритмичности» производства и как обеспечить ритмичность?

Для обеспечения полного использования оборудования, материальных ресурсов и рабочего времени большое значение имеет ритмичность производства. Принцип ритмичности предполагает равномерный выпуск продукции и ритмичный ход производства. Равномерный выпуск продукции означает изготовление в равные промежутки времени одинакового количества продукции. Ритмичность производства выражается в повторении через равные промежутки времени производственных процессов и осуществлении на каждом рабочем месте в равные промежутки времени одинакового объема работ.

При ритмичной работе обеспечиваются полная загрузка оборудования, нормальная его эксплуатация, улучшается использование материально-энергетических ресурсов и рабочего времени. Неритмичная работа каждого участка приводит к нарушению нормального хода производства. Ритмичность производства можно обеспечить рациональной организацией работы во всех подразделениях предприятия, а также его своевременной подготовкой и комплексным обслуживанием.

Современный уровень научно-технического прогресса предполагает соблюдение гибкости организации производства.

Не так давно принципы организации производства были ориентированы на устойчивый характер производства — стабильную номенклатуру продукции, конкретные виды оборудования и т. п. В современных же условиях быстрого обнов-

ления номенклатуры продукции должна меняться и технология производства. Между тем, быстрая смена оборудования вызвала бы неоправданно высокие затраты производителя. Отсюда появилось новое требование к организации производства — гибкость, что означает, прежде всего, быструю переналаживаемость оборудования.

Достижения науки обеспечивают сегодняшних производителей техникой, способной к широкому диапазону использования и производящую в случае необходимости автоматическую подналадку.

Еще одним из важнейших принципов современной организации производства является ее комплексность.

Современные процессы изготовления продукции характеризуются постоянным взаимодействием и «сращиванием» основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Поэтому в связи с известным отставанием автоматизации обслуживающего производства по сравнению с оснащенностью основного Вам необходимо концентрировать свое внимание на рациональной организации выполнения не только основных, но и вспомогательных и обслуживающих процессов производства [31].

Различают три основных метода организации производственных процессов:

– последовательный;
– параллельный;
– параллельно-последовательный.

При последовательном методе деталь в процессе производства переходит на каждую последующую операцию только после окончания обработки всех деталей данной партии на предыдущей операции. В этом случае с операции на операцию транспортируется вся партия деталей одновременно. При этом каждая деталь пролеживает на каждой операции сначала в ожидании своей очереди обработки, а затем в ожидании окончания обработки всех деталей по этой операции.

На рисунке 39 представлен график технологического цикла при последовательном движении деталей по операциям.

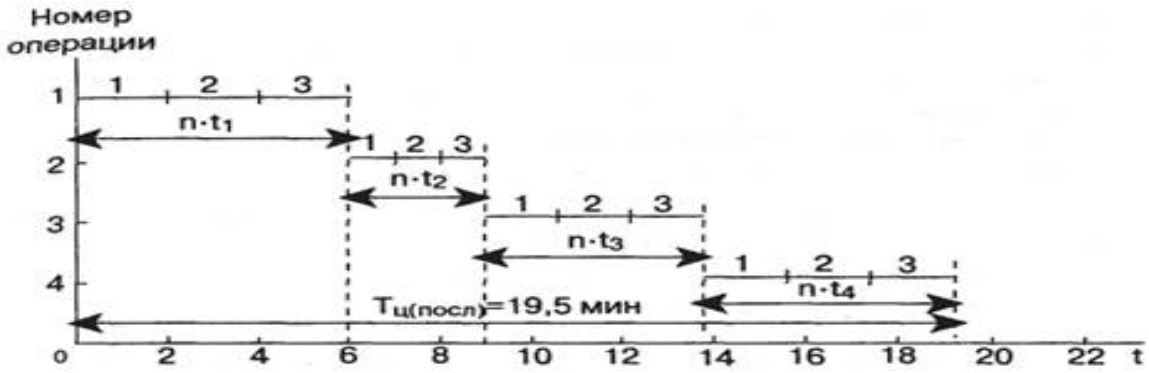


Рисунок 39 — График технологического цикла при последовательном движении деталей по операциям

Продолжительность операционного технологического цикла обработки партии $T_{ц\ (посл)}$ деталей определяется по формуле 1 и на основе графика представленного на рисунке 39.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

$$T_{ц(посл)} = n \cdot t_1 + n \cdot t_2 + \ldots + n \cdot t_m = n\sum_{i=1}^{m} t_i \,, \qquad (1)$$

где: n — число деталей в обрабатываемой партии, шт.;
t_i — штучное время на i-й операции, мин;
m — число операций в технологическом процессе.

Производственный цикл всегда продолжительнее технологического цикла, так как кроме выполнения технологических операций в него включается время на выполнение контрольных и транспортных операций, время, затрачиваемое на естественные процессы, и время различных перерывов.

Однако на практике не все виды затрат времени из-за их незначительной величины учитываются при расчете продолжительности производственного цикла. Как правило, учитывают три основные его составляющие: продолжительность технологического цикла (с учетом перерывов партионности), время естественных процессов и время перерывов, не перекрываемых технологическим циклом.

$$T^{пр}_{ц(посл)} = (n\sum_{i=1}^{m} t_i + mt_{мо} + T_e)\frac{1}{R \cdot t_{см} \cdot S}, \qquad (2)$$

где: $T^{пр}_{ц(посл)}$ — продолжительность производственного цикла при последовательном движении деталей по операциям;

T_e — время естественных производств мин;

$t_{мо}$ — средняя продолжительность одного межоперационного перерыва (кроме перерывов партионности), мин;

R — коэффициент перевода рабочих дней в календарные, равный отношению числа рабочих дней к числу календарных дней в году;

$t_{см}$ — продолжительность одной смены, мин;

S — число смен в сутках.

Преимуществом последовательного движения партии деталей является отсутствие перерывов в работе рабочих и оборудования на всех операциях. Однако этот вид движения имеет и существенные недостатки. Во-первых, детали пролеживают в течение длительного времени из-за перерывов партионности, свойственных данному виду движения, в результате чего создается большой объем незавершенного производства. Во-вторых, продолжительность технологического (производственного) цикла значительно увеличивается из-за отсутствия параллельности в обработке деталей. В связи с этим последовательное движение применяется преимущественно в единичном и мелкосерийном производствах, так как на таких предприятиях весьма широкая номенклатура изделий, а обработка деталей ведется небольшими партиями, что приводит к сокращению перерывов партионности и влияния их на продолжительность производственного цикла.

При параллельном методе обработка каждой детали на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей операции независимо от того, закончена обработка других деталей на данной операции или еще нет. При таком методе несколько единиц одной и той же партии могут одно-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

временно находиться в обработке на разных операциях. Общая продолжительность процесса обработки партии деталей значительно уменьшается по сравнению с тем же процессом, выполняемым последовательно. В этом заключается существенное преимущество параллельного метода, позволяющего значительно сократить продолжительность производственного процесса. Сущность параллельного вида движений заключается в том, что детали с одной операции на другую передаются поштучно или транспортными партиями (р) немедленно после завершения обработки (независимо от времени выполнения смежных операций). При этом обработка деталей по всем операциям осуществляется непрерывно и пролеживание деталей исключено. Это значительно сокращает продолжительность технологического цикла и, следовательно, производственного.

Если на отдельных операциях работа выполняется одновременно на нескольких рабочих местах ($C_{пр}$), то формула принимает следующий вид:

$$T_{ц(пар)} = (n - p)\frac{t_{max}}{C_{пр}} + p\sum\frac{t_i}{C_г}, \qquad (3)$$

где: t_{max} — время максимальной операции, мин;

Технологический цикл изготовления партии деталей при данном виде движения является самым коротким по сравнению с другими видами движения. Вместе с тем на всех операциях, кроме операции максимальной по продолжительности, работа осуществляется с перерывами в работе оборудования. Исключение составляет случай, когда периоды выполнения операций технологического процесса равны либо кратны, т. е. синхронны. Этот вариант называется поточным видом движения, который применяется при организации непрерывно-поточных линий.

Продолжительность производственного цикла при параллельном виде движения деталей по операциям $T^{пр}_{ц(пар)}$ технологического процесса определяется по формуле:

$$T^{пр}_{ц(пар)} = \left[(n - p)\cdot t_{max} + p\sum_{i=1}^{m} t_i + m\cdot t_{мо} + T_в\right]\frac{1}{R\cdot t_{см}\cdot i}, \qquad (4)$$

Преимущество этого вида движения состоит в том, что он обеспечивает наименьшую продолжительность технологического цикла и особенно, если процесс синхронизированный, а также равномерную загрузку рабочих и оборудования и высокую производительность труда. Данный вид движения применяется в серийном и массово-поточном производствах.

Параллельно-последовательный метод характеризуется тем, что процесс обработки деталей данной партии на каждой последующей операции начинается раньше, чем полностью заканчивается обработка всей партии деталей на каждой предыдущей операции. Детали передаются с одной операции на другую частями. Накопление некоторого количества деталей на предыдущих операциях перед началом обработки партии на последующих операциях (производственный задел)

позволяет избежать возникновения простоев. Параллельно-последовательный метод также позволяет значительно уменьшить продолжительность производственного процесса обработки по сравнению с последовательным методом.

Сущность параллельно — последовательного движения заключается в том, что на каждом рабочем месте работа ведется без перерывов, как при последовательном движении, но вместе с тем имеет место параллельная обработка одной и той же партии деталей на смежных операциях. Передача деталей с предыдущей операции на последующую производится не целыми партиями (n), а поштучно или транспортными партиями (p). Пусть имеется такая же партия деталей, что и при последовательном виде движения, а величина транспортной партии p = 1. При построении графика данного вида движений деталей по операциям технологического процесса необходимо учитывать следующие виды сочетаний периодов выполнения смежных операций представленные на рисунке 40.

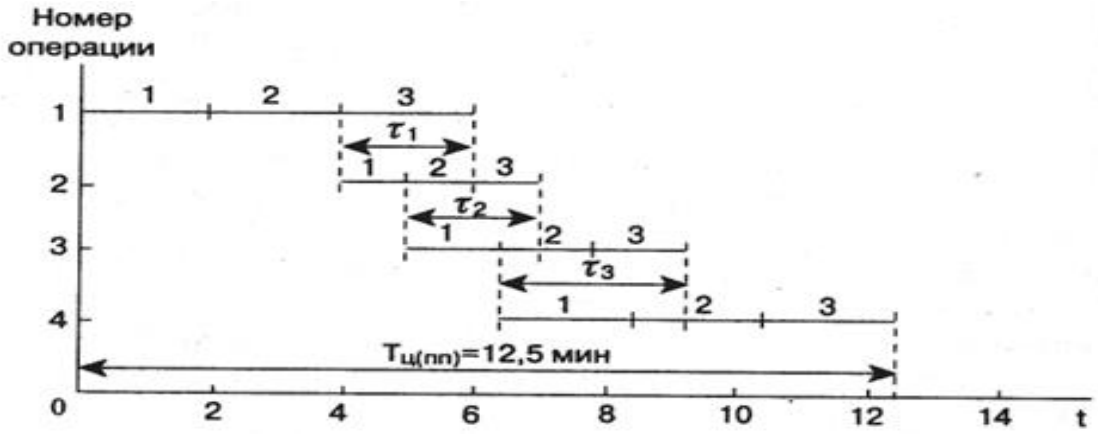


Рисунок 40 — График технологического цикла при параллельно- последовательном движении деталей по операциям

Если периоды выполнения смежных операций (предыдущей и последующей) одинаковые, то между ними организуется параллельная обработка деталей, которые передаются с предыдущей операции на последующую поштучно или небольшими транспортными партиями сразу же после их обработки.

Если продолжительность последующей операции меньше, чем предыдущей, то отсутствие простоев оборудования на последующей операции может быть обеспечено только после накопления перед ней известного запаса деталей, позволяющего эту операцию выполнять.

Если продолжительность последующей операции больше, чем предыдущей, то в этом случае транспортную партию можно передавать с предыдущей операции на последующую сразу же по окончании ее обработки.

Тогда продолжительность технологического цикла изготовления партии деталей при параллельно-последовательном движении $T_{ц(пл)}$ можно определить по формуле:

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

$$T_{ц(пп)} = n\sum_{i=1}^{m} t_i - (n-p)\sum_{i=1}^{m-1} t_{кpi}, \qquad (5)$$

где: n — число деталей в обрабатываемой партии, шт.;
m — число операций в технологическом процессе;
t_i — штучное время на i-ой операции, мин.;
p — время транспортной операции, шт.;
$t_{кpi}$ — время совмещения на i-ой операции, мин.

При такой организации производственный цикл изготовления партии деталей характеризуется тем, что, во-первых, его продолжительность меньше, чем при последовательном виде движения; во-вторых, в нем отсутствуют перерывы в работе оборудования и рабочих; в-третьих, при этом виде движений общее время пролеживания деталей на операциях намного меньше, чем при последовательном виде движения.

Продолжительность производственного цикла при последовательно — параллельном движении деталей по операциям $T^{пр}_{ц(пп)}$ рассчитывается по формуле:

$$T^{пр}_{ц(пп)} = \left[n\sum_{i=1}^{m} t_i - (n-p)\sum_{i=1}^{m-1} t_{кpi} + m \cdot t_{мо} + T_e \right] \frac{1}{R \cdot t_{см} \cdot}, \qquad (6)$$

где: $t_{мо}$ — средняя продолжительность одного межоперационного перерыва, мин;
T_e — время естественных процессов, мин;
R — коэффициент перевода рабочих дней в календарные, равный отношению числа рабочих дней к числу календарных дней в году;
t_m — продолжительность одной смены, мин;
S — число смен в сутках.

Достоинством этого вида движения является отсутствие перерывов в работе рабочих и оборудования и значительное сокращение продолжительности технологического (производственного) цикла по сравнению с последовательным видом движения. Данный вид движения позволяет вести работу большими партиями и при большой трудоемкости изготовления деталей, благодаря чему он широко используется в серийном и крупносерийном производстве.

10.4. Обоснование технологических процессов производства продукции

Под методом организации производства понимаются способы сочетания организации производственного процесса во времени и в пространстве.

Организация производственного процесса во времени определяется степенью прерывности его. Прерывность зависит от вида продукции и технологии ее изготовления. Вся продукция, изготавливаемая на предприятиях, может быть разделена на два вида: дискретную и неделимую. К дискретному виду относится

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

продукция, состоящая из различных частей, например, машины, приборы, приемники, телевизоры, ЭВМ и другие изделия. Неделимую продукцию нельзя разделить на части или компоненты. К ней относятся жидкие химические вещества, металлы и сплавы металлов, лаки, краски и другие виды продукции.

Для производства дискретной продукции могут быть применены прерывные (дискретные) технологические процессы и полунепрерывные технологические (производственные) процессы, а для производства неделимой продукции применяются только непрерывные технологические процессы.

В полунепрерывных производственных процессах одна часть производства выполняется непрерывно, а другая — с перерывами. Например, в процессе изготовления определенной детали такие операции, как плавка металла, заливка форм и остывание форм выполняются непрерывно, т. е. одна за другой, а остальные операции — с перерывами (токарная, фрезерная, шлифовальная и т. д.).

Организация производственного процесса в пространстве определяется расположением (планировкой) оборудования (рабочих мест), участков и цехов и зависит от вида продукции, ее количества и технологии изготовления.

В прерывных производственных процессах оборудование (рабочие места) могут располагаться по однородным технологическим группам (технологическая форма специализации) или по разнородным группам для обработки однородных по конструкции и размерам деталей (предметная форма специализации).

Для производства дискретной продукции в условиях непрерывного производственного процесса оборудование (рабочие места) располагается по ходу технологического процесса обработки деталей (сборки сборочных единиц и изделий). Такие методы организации производства относятся к поточным, все остальные — к непоточным.

Что влияет на выбор метода организации производства?

На выбор методов организации поточного или непоточного производства влияют различные факторы, к ним относятся:

– размеры и масса изделия; чем крупнее изделие и больше его масса, тем труднее организовать поточное производство;

– количество изделий, подлежащих выпуску за определенный период времени (год, квартал, месяц, сутки); при выпуске небольшого количества изделий, как правило, нецелесообразно организовывать поточное производство (слишком большие капитальные затраты);

– периодичность выпуска изделий, т. е. они могут выпускаться регулярно и нерегулярно; при регулярном (ритмичном) выпуске, например, по 20 изделий ежемесячно, целесообразно организовать поточное производство, а если регулярность неопределенная или через различные периоды времени и в разных количествах, то приходится использовать непоточные методы организации производства;

– точность и шероховатость поверхности деталей; при высокой точности и малой шероховатости следует применять непоточные методы.

Непоточное производство может быть специализировано в следующих формах: технологической, предметной и смешанной.

Технологическая форма специализации непоточного производства характеризуется созданием цехов и участков, на которых оборудование (рабочие места)

специализированы по признаку их технологической однородности и размеров. Не все технологически специализированные участки могут быть самостоятельными административно-обособленными единицами. Одному начальнику участка (старшему мастеру) может подчиняться несколько родственных участков в зависимости от их размеров (числа единиц оборудования и количества рабочих).

На технологических участках (при групповом расположении оборудования) партии деталей могут обрабатываться одновременно на нескольких единицах оборудования (станках-дублерах). В этом случае может быть организованно многостаночное обслуживание, при котором значительно сокращается продолжительность производственного цикла обработки партии деталей, снижается себестоимость их обработки.

При предметной форме специализации непоточного производства создаются производственные цехи и участки, специализированные по предметам. Они могут быть предметно-замкнутыми (ПЗУ) и предметно-групповыми (ПГУ).

На предметно-замкнутых участках (в технологическом отношении) должны выполняться, как правило, все (от первой до последней) операции, необходимые для обработки деталей или сборки сборочной единицы. Поскольку полностью замкнуть процесс изготовления детали на одном участке (в цехе) в некоторых случаях по ряду причин не представляется возможным, допускается некоторая кооперация с участками данного цеха или других цехов. Предметно-замкнутые участки не всегда являются административно-производственными единицами. Иногда несколько таких участков объединяются в один административно-производственный участок.

Номенклатура деталей, обрабатываемых на ПЗУ, значительно меньше, чем на любом технологическом участке. Вся номенклатура деталей, закрепляемая за цехом, при предметной форме специализации разбивается по нескольким участкам, на каждом из которых обрабатывается только эта часть (несколько или одна номенклатурная единица). В связи с этим в основе организации ПЗУ заложена классификация деталей и сборочных единиц по определенным признакам и закрепление каждой классификационной группы деталей за определенной группой рабочих мест.

В результате классификации деталей создаются горизонтальные и вертикальные ряды классификации. В горизонтальные ряды объединяются детали по ряду признаков (конструктивно-технологические, планово-организационные). Эти ступени деления образуют классификационные подразделения: классы, подклассы, типы, группы и т. д. Вертикальные ряды представляют собой совокупность некоторых классификационных подразделений различных видов. К числу основных признаков, по которым создаются эти ряды, как правило, относятся:

1) вид заготовки;

2) габаритные размеры (масса) деталей;

3) конструктивный тип деталей;

4) основной технологический маршрут обработки.

При предметно-групповой форме организации непоточного производства создаются предметные, групповые или подетально-групповые участки на основе использования групповой технологии обработки деталей. Сущность этого метода заключалась в том, что все детали разбивались на классы, подклассы, группы,

подгруппы и т. д. вплоть до типа. К одному типу относились детали, для которых можно разработать и применить единый общий типовой технологический процесс. Этот метод широко применяется и в настоящее время (как ПЗУ, где обрабатывается одно изделие).

Сущность этого метода заключается в разработке технологического процесса и технологической оснастки для группы сходных между собой деталей или операций, для которых требуются однотипное оборудование и оснастка; при этом сокращается многообразие обрабатываемых деталей и операций. В дополнение к преимуществам предметной специализации предметно-замкнутых участков подетально-групповые участки обладают следующими достоинствами:

– отсутствие времени на переналадку станков, что приводит к снижению себестоимости обработки деталей, повышению производительности и увеличению коэффициента использования оборудования;

– упрощение внутрицехового оперативно-производственного планирования и управления за счет сокращения внешних связей каждого участка;

– повышение степени саморегулирования участком вследствие увеличения внутренних связей на участке.

Однако в некоторых случаях не удается производить детали на одном участке (предметно-замкнутом или предметно-групповом) по ряду причин (слишком малая загрузка того или иного оборудования, необходимость вынесения отдельных операций по санитарно-гигиеническим или технологическим условиям в отдельные помещения и т. д.). В таком случае используется смешанная форма специализации непоточного производства, т. е. обработка деталей ведется на технологических и предметно-замкнутых (предметно-групповых) участках. Данная форма имеет те же преимущества и недостатки, что и две рассмотренные выше формы, но при этом появляются дополнительные трудности в организации производства:

– технологический маршрут разрывается на отдельные части, если выделяемые операции не начальные и не конечные;

– значительно удлиняется маршрут движения деталей в связи с заходами их в другие цехи (участки) и возрастает продолжительность производственного цикла за счет увеличения времени транспортировки;

– снижаются ответственность единого лица за сроки изготовления деталей и их качество;

– усложняется цеховое планирование;

– появляются оборотные заделы между участками, что вызывает потребность складских помещений и обусловливает рост незавершенного производства.

Развитие предметной формы специализации цехов (участков) приводит к созданию поточного производства — наиболее прогрессивной и эффективной формы организации производственных процессов, основанных на ритмичной повторяемости согласованных во времени основных и вспомогательных операций.

Для организации поточного производства характерны следующие признаки:

– возможность деления производственного процесса изготовления продукции на более или менее простые операции и закрепление их за отдельными рабочими местами (станками) или за группой одинаковых рабочих мест;

– оснащение рабочих мест поточной линии специальным оборудованием, инструментом, приспособлениями, обеспечивающими высокопроизводительное выполнение закрепленных операций;

– размещение рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью технологического процесса;

– транспортная направленность, регламентирующая все производство во времени и в пространстве;

– высокая степень механизации и автоматизации процессов производства;

– непрерывно повторяющееся единообразие всех производственных факторов — качества и форм материалов, инструментов и приспособлений и т. п.;

– равномерность выпуска продукции на основе единого расчетного такта поточной линии;

– немедленная (т. е. без межоперационных ожиданий) передача предметов труда с предыдущей операции на последующую поштучно или небольшими партиями, по мере их обработки на предыдущей с помощью специальных транспортных средств.

Условиями для перехода на поточные методы производства являются: достаточный объем выпуска однотипных изделий, для чего максимально унифицируют конструкции выпускаемых изделий; углубление специализации завода, цехов, участков и рабочих мест; отработка конструкций изделий с точки зрения требований поточной технологичности; разработка технологического процесса, обеспечивающего наибольшую пропорциональность в потоке, а в серийном производстве — унификация технологии и применение групповой обработки.

Для осуществления производственной деятельности предпринимателю необходимо иметь комплект технологической и конструкторской документации, которая касается организации технологического процесса производства и разрабатывается в процессе технологической подготовки производства.

Технологическая подготовка производства (ТПП) представляет собой совокупность мероприятий, обеспечивающих на предприятии наличие полных комплектов конструкторской и технологической документации и средств технологического оснащения, которые необходимы для производства заданного объема продукции установленного качества.

Если предприниматель только открывает свое предприятие, то ему необходимо провести ТПП, поскольку именно она поможет освоить производство и выпуск новых изделий высокого качества в установленные сроки и заданного количества с высокой экономической эффективностью. Если же предприниматель уже имеет действующее производство, то проведение ТПП позволит усовершенствовать действующую технологию выпуска изделий.

Технологическая подготовка производства новых изделий решает следующие задачи:

– обеспечение технологичности конструкции изделий;

– разработка технологических процессов и методов их контроля;

– проектировка и изготовление технологической оснастки и нестандартного (специального) оборудования;

– организация и управление процессом ТПП.

Обеспечить технологичность конструкции изделия — первая задача ТПП. Она включает мероприятия, направленные на повышение производительности труда, достижение оптимальных трудовых и материальных затрат и сокращение времени на производство, в т. ч. и на техническое обслуживание и ремонт изделия в дальнейшем.

Задача обеспечения технологичности конструкции изделия решается посредством следующих шагов:

– реализация указанных мероприятий по обеспечению технологичности конструкции изделия на всех стадиях его разработки и при ТПП;

– количественная оценка технологичности в результате проведенных мероприятий;

– технологический контроль конструкторской документации;

– при необходимости подготовка и внесение изменений в конструкторскую документацию.

Необходимо обратить внимание на основные показатели технологичности конструкции изделий, такие как: трудоемкость и материалоемкость изготовления изделия и его себестоимость. Суть достижения технологичности конструкции изделия заключается в том, чтобы максимально снизить значения данных величин.

Если предприниматель впервые сталкиваетесь с данной задачей, то ему нужно ознакомиться с общими правилами обеспечения технологичности конструкции изделия (ГОСТ 14.201–83).

Различают:

– единичный технологический процесс — для изготовления или ремонта изделия или для совершенствования действующего технологического процесса;

– типовой технологический процесс — для изготовления типовых групп изделий;

– групповой технологический процесс — для изготовления или ремонта группы изделий различной конфигурации.

Технологические процессы разрабатываются технологом в виде планаграфика, в котором устанавливаются этапы освоения изделия, перечень работ по ТПП и продолжительность их выполнения, состав подразделений-исполнителей и ответственные исполнители по каждому подразделению.

При проектировании технологического процесса предприниматель может разработать несколько его вариантов, а затем выбрать тот вариант, который при прочих равных условиях дает возможность изготовить изделие при наименьших затратах на его производство, т. е. по наименьшей себестоимости.

Проектируемые технологические процессы фиксируются в технологической документации:

– в маршрутных картах (для проектного производства, производства по заказам и мелкими партиями — содержат перечень цехов, а внутри цехов — перечень технологических операций с указанием оборудования, технологического оснащения, разряда работы и нормы времени по каждой операции;

– в операционных картах (для производства крупными партиями и поточного производства) — содержат перечень операций с указанием оборудования для выполнения операций, режимов обработки и технологического оснащения по каждой операции, разряда работ и норм времени.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Операции контроля устанавливаются технологами и фиксируются в технологических картах с указанием объекта контроля, места его выполнения, метода и средств контроля, допустимых отклонений.

Общие правила разработки технологических процессов определяются ГОСТ 14.301–83.

Новые технологические процессы обычно не сразу внедряются в производство, а сначала подвергаются проверке в экспериментальных цехах, после которой в основных цехах производится отладка. Проверка и отладка проводятся при выпуске пробных серий под руководством технологов. При этом проверяются и корректируются как запроектированные технологические процессы, так и конструкции инструментов и приспособлений, а также намеченные режимы обработки.

Основой для планирования потребности производства в инструментах и другой оснастке также служат технологические карты.

Технологическая подготовка производства может быть организована по централизованной, децентрализованной или смешанной системам.

При централизованной системе ТПП сосредотачивается в отделе главного технолога. Децентрализованная система предполагает рассредоточение технологической подготовки по основным производственным цехам, где технолог выполняет лишь роль руководителя. Смешанная система организации технологической подготовки заключается в том, что разработка проводится частично (маршрутная технология) в отделе главного технолога и частично (операционная технология) в производственных цехах.

Для управления технологическим процессом и наглядности восприятия его маршрута также рекомендуется использовать технологические схемы, где указаны наименования и номера цехов, участков, рабочих мест, операции и мероприятия по приемке, складированию и транспортированию исходного сырья и материалов, операции обработки и сборки, операции контроля, а также операции приемки, транспортирования и складирования готовой продукции. Технологические схемы выполняются по ГОСТ 2.301–68, ГОСТ 31105-81 либо на бланках операционных карт технологического процесса.

Постоянное совершенствование технологических процессов является условием успешной конкурентной борьбы предприятий за рынки сбыта.

10.5. Специализация и кооперирование как формы организации производственного процесса

Специализация — процесс сосредоточения выпуска определенных видов продукции в отдельных отраслях промышленности, на отдельных предприятиях и их подразделениях, т.н. это процесс производства однородной продукции или выполнения отдельных технологических операций.

Специализация — одна из форм разделения общественного труда и организации производства. В промышленности частное разделение труда означает деление промышленности на отрасли и дальнейшую их дифференциацию, с одной стороны, и специализацию предприятий — с другой стороны.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Единичное разделение труда — специализация внутри предприятия. Специализация предприятий и цехов происходит в результате обособления производства однородных готовых изделий, а также производства отдельных составных частей продукции и отдельных операций технологического процесса по их изготовлению.

Какие существуют формы специализации?

Известные формы специализации, используемые в производственном процессе отразим в таблице 30.

Таблица 30 — Формы специализации, используемые в производственном процессе

Формы специализации	Описание
предметная	означает, что предприятия специализируются на выпуске готовой продукции (тракторов, автомобилей и др.);
подетальная	когда предприятия специализируются на выпуске отдельных деталей, узлов и агрегатов (подшипниковый, карбюраторный и др. заводы);
постадийная (технологическая)	предприятие специализируется на выполнении отдельных стадий технологического процесса;
специализация вспомогательных производств	означает выпуск тары и упаковки, инструмента и оснастки, выполнение ремонтных работ.
внутриотраслевая	основана на расчленении технологического цикла и закреплении отдельных стадий за разными предприятиями. При этом каждое хозяйство не осуществляет всего законченного цикла производства продукции, а специализируется на выполнении определенной отдельной стадии;
межотраслевая	предполагает специализацию по отраслям промышленности и сельского хозяйства, например: добывающая и обрабатывающая промышленность; металлургия; машиностроение и т. д.;
межгосударственная	означает концентрацию производства однородной продукции в одной или нескольких странах, обеспечивающая повышение эффективности производства и установление устойчивых экономических связей и производственного кооперирования между странами.

Анализ специализации можно провести, рассчитав следующие показатели:

– коэффициент охвата производства — характеризует долю продукции специализированной отрасли в общем выпуске продукции данного вида;

– коэффициент специализации — характеризует долю основной (профильной) продукции в общем выпуске продукции отрасли предприятия, цеха;

– коэффициент подетальной специализации — характеризует долю продукции подетально (технологически) специализированных предприятий и цехов в общем выпуске продукции отрасли, предприятия, цеха;

– широта номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.

Специализация тесно связана с кооперированием производства. Это две стороны одного процесса.

Кооперирование — длительные производственные связи между предприятиями, выпускающими какую-то сложную продукцию.

Какие существуют формы кооперирования?

Известны три формы кооперирования, которые показаны на рисунке 41.



Рисунок 41 — Формы кооперирования

Основным показателем уровня кооперирования является доля стоимости полуфабрикатов, заготовок, деталей и узлов, получаемых от других предприятий в порядке кооперирования, в общей стоимости продукции предприятия. Косвенным показателем уровня кооперирования является количество предприятий, с которыми кооперируются головные предприятия.

Комбинирование — процесс выпуска разнородной продукции на предприятии за счет последовательности выполнения технологических стадий обработки сырья, комплексного использования сырья и отходов производства.

Формы комбинирования основаны на:

– последовательном выполнении технологических стадий обработки сырья (железная руда — чугун — сталь — прокат);

– использовании отходов производства;

– комплексном использовании сырья, материалов, энергии и отходов (пр. нефтехимические комбинаты, в которых осуществляется комплексная химическая переработка нефти и попутных газов, нефтедобыча и нефтепереработка для производства синтетических материалов).

Развитие комбинирования на отдельных предприятиях зависит в первую очередь от их спецификации.

Показатели уровня развития комбинирования.

– доля продукции, полученной в результате комбинирования производства, в общем объеме выпускаемой продукции по предприятию;

– степень извлечения полезных компонентов из исходного сырья;

– степень использования отходов производства на предприятии, которая определяется отношением количества используемых отходов к их общему количеству;

– количество наименований побочной продукции, производимой на предприятии за счет комбинирования производства [31].

Итак, организация производственного процесса состоит в создании рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, обеспечивающего наименьшее время его осуществления.

Главной целью организации производственного процесса является экономия времени, обеспечение высокого качества продукции и эффективного использования ресурсов производства.

Вопросы для самоконтроля по 10 теме

1) Что такое «производственный процесс»?
2) Какие факторы нужно учитывать при анализе последствий выбора производственного процесса?
3) Каково влияние выбора типа производства на продукцию и потребности заказчиков?
4) Каково влияние типа производства на процесс изготовления продукции?
5) Сравните разные аспекты производственных процессов и последствий, характерных для каждого из типов производства.
6) Что такое «производственный цикл»?
7) Какими бывают производственные процессы?
8) Из чего состоит структура производственного цикла?
9) Что понимается под совершенствованием технологических процессов?
10) Как достигается сокращение времени контрольных операций?
11) Какие вы знаете принципы организации производства, расскажите о них?
12) Что понимается под «пропорциональностью» производства и как ее обеспечить?
13) Что такое «параллельность» производства?
14) Что понимается под «прямоточностью» производства и как ее добиться?
15) В чем состоит принцип «ритмичности» производства и как обеспечить ритмичность?
16) Какие методы организации производства чаще всего используются в практике бизнеса?
17) Какие факторы влияют на выбор методов организации поточного или непоточного производства?
18) Какие существуют формы специализации?
19) В чем сущность понятий «кооперирование» и «комбинирование»?
20) Какие задачи решает технологическая подготовка производства?

Тест для самопроверки по 10 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. К основным элементам производственной системы относят:
а) процесс производства;
б) ресурсы;
в) продукция;
г) все выше перечисленное.

2. Последовательность действий и операций по преобразованию материалов в сырье называется:
а) процессом производства;
б) трудом;
в) производственной системой;
г) процессом управления.

3. Как называются производственные процессы, в ходе которых происходит изменение предмета труда под воздействием живого труда?

а) естественные;

б) прямые;

в) технологические;

г) непосредственные.

4. К активной части ОПФ относятся…

а) машины и оборудование;

б) здания и сооружения;

в) жилые дома и элементы;

г) товары отгруженные.

5. Амортизация основных фондов — это…

а) процесс перенесения стоимости ОПФ на себестоимость готовой продукции;

б) восстановление основных фондов;

в) денежное выражение физического и морального износа ОПФ;

г) расходы на содержание основных фондов.

6. Производственные процессы по степени непрерывности делятся на:

а) динамичные и статичные;

б) непрерывные и дискретные (прерывные) процессы;

в) аппаратурные и открытые;

г) постоянные и прерывные.

7. Как называется календарный период времени, в течение которого предмет труда проходит все стадии производственного процесса — от первой производственной операции до сдачи (приемки) готового продукта включительно?

а) производственный цикл;

б) рабочий период;

в) временной отрезок;

г) бизнес цикл.

8. Период состоящий из времени выполнения технологических и нетехнологических операций, называется?

а) производственный цикл;

б) рабочий период;

в) временной отрезок;

г) бизнес цикл.

9. Какие перерывы обусловлены тем, что сроки окончания производства составных частей деталей сборочных единиц в разных цехах различны и детали пролеживают в ожидании комплектности?

а) междусменные перерывы;

б) межоперационные перерывы;

в) межцеховые перерывы;
г) перерывы ожидания.

10. Соблюдение данного принципа позволяет исключить перегрузку одних участков, т. е. возникновение «узких мест», и недоиспользование мощностей других и обеспечить равномерную бесперебойную работу предприятия...
а) принципа параллельности;
б) принципа непрерывности;
в) принципа ритмичности;
г) принципа прямоточности.
д) принципа пропорциональности.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

11. Организация оказания услуг в условиях малого предприятия

11.1. Сущность услуги, характеристика сферы услуг
11.2. Сфера производства услуг. Состав отраслей, относящихся к сфере нематериального производства (сфере услуг)
11.3. Организация и управление процессом оказания услуг
11.4. Понятие и структура производственного процесса в сфере услуг

11.1. Сущность услуги, характеристика сферы услуг

В конце XX века 35–40 % экономически активного населения переместилось из промышленности в сферу услуг, превратившуюся в доминирующую сферу национальной экономики многих государств. В свою очередь, международная торговля и производство в условиях интернационализации и глобализации мирохозяйственных связей все больше дополняются и опосредуются торговлей многообразными услугами.

Услуга — это вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Другими словами — это благо, предоставляемое не в материальной форме, а в форме деятельности. То есть само оказание услуг создает желаемый результат.

Один из классиков в области маркетинга Ф. Котлер, дает следующее определение услуги:

– «услуга — любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом»;

– услуга по своей сути является неосязаемой и не приводит к передаче собственности. Посещение парикмахерских, визиты к врачам и адвокатам, ремонт квартиры, автомобиля и бытовой техники — все это относят к услугам.

Рынок услуг — сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непроизводственной сферы.

Исторической предпосылкой возникновения рынка услуг явилось развитие товарно-денежных отношений. Рынок услуг появился в дополнение к уже существовавшему товарному рынку, и долгое время эти два вида рынка не были дифференцированы так, как это произошло после бурного роста промышленности. К тому же многие товары, являющиеся материальным результатом услуг, попадали на товарный рынок. Так, ремесленник мог шить одежду или обувь на заказ, а при недостатке заказов либо параллельно с ними — для продажи на рынке. Лишь позднее производство товаров и исполнение услуг выделились в самостоятельные сферы деятельности.

К числу наиболее древних услуг относятся такие услуги как: транспортные; финансовые; охранные; медицинские услуги; отдельные виды бытовых услуг (пошив одежды, обуви, головных уборов); услуги связи; питания и торговли.

Рынок услуг абсолютно не похож на другие рынки. Этому есть несколько объяснений. Во-первых, сама услуга не существует до момента ее предоставления.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Поэтому оценить услугу, а тем более дать ей какую-либо оценку до ее получения — невозможно. Сравнению здесь могут только подлежать ожидаемые и полученные выгоды. Во-вторых, услугам свойственна высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Спрос на услуги, особенно бытовые, по мере насыщения рынка товарами и усложнения производства, неуклонно возрастает. В большинстве развитых стран сфера услуг обгоняет производственную сферу не только по темпам роста и появлению новых видов услуг, но также и по ее приспособлению к потребностям рынка [31].

Понятие «услуги» включает несколько десятков видов деятельности, продукция которых может быть определена как услуга. В число услуг входят (по классификатору ООН) 160 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов:

1) деловые услуги — 46 отраслевых видов услуг;
2) услуги связи — 25 видов;
3) строительные и инжиниринговые услуги — 5 видов;
4) дистрибьюторские услуги — 5 видов;
5) общеобразовательные услуги — 5 видов;
6) услуги по защите окружающей среды — 4 вида;
7) финансовые услуги, включая страхование — 17 видов;
8) услуги по охране здоровья и социальные услуги — 4 вида;
9) туризм и путешествия — 4 вида;
10) услуги в области организации досуга, культуры и спорта — 5 видов;
11) транспортные услуги — 33 вида;
12) прочие услуги.

Автор книги «Маркетинг услуг», Маркова В. Д. предлагает классификацию, главный признак в которой — на кого (на что) направлены услуги и являются они осязаемыми или нет. Рассмотрим эту классификацию в таблице 31.

Таблица 31 — Классификация услуг по Марковой В. Д.

Основные классы услуг	Сферы услуг
Осязаемые действия, направленные на тело человека	Здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, спортивные заведения, рестораны и кафе
Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты	Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, охрана, поддержание чистоты и порядка, прачечные и химчистки, ветеринарные услуги
Неосязаемые действия, направленные на сознание человека	Образование, радио, телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи
Неосязаемые действия с неосязаемыми активами	Банки, юридические и консультационные услуги, страхование

Услуги предоставляются через конкретные формы обслуживания. Форма обслуживания — это вид труда, обусловленный содержанием услуги. В качестве примера можно назвать наиболее распространенные формы обслуживания:

– обслуживание в условиях стационарных предприятий;
– по месту жительства заказчика;

– по месту работы;

– по месту отдыха;

– выездное обслуживание посредством передвижных салонов, приемных пунктов, на дому и т. д.;

– самообслуживание, т. е. силами самих заказчиков на оборудовании предприятия (химическая чистка, прачечные);

– обслуживание посредством создания особых условий — абонементное обслуживание, выполнение заказов из заранее изготовленных полуфабрикатов, при посредничестве бюро «добрых услуг» и т. п.;

– выполнение заказов в установленные правилами сроки, срочное исполнение заказов, выполнение заказов в присутствии заказчиков и т. п.

Формы обслуживания не могут быть неизменными во времени. Они отражают развитие процесса роста потребностей в услугах. С повышением материального благосостояния общества, с появлением новых услуг появляется и необходимость в соответствующих формах их обслуживания.

Одной из важнейших закономерностей развития экономики во всем мире является взаимосвязь экономического роста и повышения роли услуг в национальной экономике. Это находит выражение в увеличении доли трудовых, материальных и финансовых ресурсов, используемых в сфере услуг.

По мере развития общества, роста производительных сил происходит определенное развитие сферы услуг. Наблюдается увеличение занятости в этой сфере, рост технической оснащенности труда, внедрение все более совершенных технологий. В настоящее время роль услуг, как одного из важнейших секторов экономики, очень велика и актуальна. Это связано с усложнением производства, насыщением рынка товарами как повседневного, так и индивидуального спроса, с быстрым ростом научно-технического прогресса, который ведет к нововведениям в жизни общества. Все это невозможно без существования информационных, финансовых, транспортных, страховых и других видов услуг. Также услуги являются неотъемлемым составляющим торговли товарами (особенно технически сложными), т. к. сбыт товара требует все более развитой сети, которая состоит в основном из услуг, оказываемых во время реализации и услуг послепродажного обслуживания.

В условиях развития рыночных отношений, а также экономических и политических катаклизмов, происходящих в нашей стране, наблюдаются и существенные изменения в сфере услуг. При сложившихся кризисных обстоятельствах в России значительно возрастает объем услуг, специфически присущих рыночной экономике (банковских, финансовых, страховых, риэлтерских, юридических). Увеличился спектр услуг, связанных с управлением и содержанием органов государственной власти, а также правоохранительных органов. По мере интеграции экономики страны в мировое экономическое пространство происходит развитие импорта и экспорта услуг, появление принципиально новых технологических основ функционирования целого ряда услуг, в том числе информационных. Кроме того происходит все большее расширение основ воспроизводства рыночных и нерыночных услуг. При этом рыночные услуги отвоевывают все более значительную для себя долю в общем объеме услуг.

По международным данным статистики свыше 40 % иностранных инвестиций вкладываются в развитие сферы услуг, что подтверждает актуальность, интерес и видение перспективы развития данного сектора экономики.

Сфера услуг — сводная обобщающая категория, включающая воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых предприятиями, организациями, а также физическими лицами.

По сравнению с материальным производством сфера услуг имеет ряд специфических особенностей, такие как:

– в отличие от товаров, услуги производятся и потребляются в основном одновременно, не подлежат хранению. Это порождает проблему регулирования спроса и предложения услуг;

– услуги часто противопоставляются продукции, хотя и в промышленности увеличивается роль обслуживания, которое может включать ремонт оборудования, послепродажное обслуживание и другие услуги, связанные с продажей товаров. Можно сказать, что во многих случаях в услуге присутствует элемент продукции, точно так же, как при продаже продукции присутствует элемент услуги. Тесное переплетение продажи товаров и предоставления услуг затрудняет выделение и учет услуг;

– сфера услуг обычно больше защищается государством от иностранной конкуренции, чем сфера материального производства. Более того во многих странах транспорт и связь, финансовые и страховые услуги, наука, образование, здравоохранение, коммунальные услуги традиционно находятся в полной или частичной собственности государства или же строго контролируются и регламентируются государством. Импорт услуг, по мнению правительств многих стран, может представлять угрозу национальной безопасности и суверенитету, поэтому он регламентируется более жестко по сравнению с торговлей товарами.

Возрастание роли и влияния сферы услуг на экономику вызвало необходимость проведения исследований с целью классификации услуг и выявления уровней регулирования сферы услуг.

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио — и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг. Практически все организации оказывают в той или иной степени услуги.

Как показывает практика развитых стран, по мере усложнения производства и насыщения рынка товарами растет и спрос на услуги. В России сфера услуг, пожалуй, обгоняет производственную сферу по темпам роста и по появлению новых видов услуг, по ее приспособлению к потребностям рынка и потребителей.

Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам:

– услуга не существует до ее предоставления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения. Сравнивать можно только ожидаемые выгоды и полученные.

– услугам присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

На протяжении двух последних десятилетий сфера услуг является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. По некоторым оценкам, при среднегодовых темпах прироста общемирового объема производства ВВП (валового внутреннего продукта) за период с 1990 по 1996 годы в 2,2 % значение данного показателя для сферы услуг за этот период составило более 3 %. При этом наиболее высокой динамикой характеризовались соответствующие показатели для группы экономически развитых стран, для которых среднегодовые темпы прироста ВВП в сфере услуг за этот период равнялись 5,7 % и существенно опережали по значению темпы прироста ВВП в сфере производства товаров (2,3 %). Аналогичные тенденции были характерны и для развивающихся стран, в ряде которых показатели динамики сферы услуги ее основных отраслей характеризовались еще более высокими значениями.

Ускоренная динамика производства услуг в большинстве стран мира определялась, прежде всего, увеличением объемов их промежуточного и конечного потребления. В результате в мировой экономике наблюдался постоянный рост доли сферы услуг в совокупном ВВП, которая в настоящее время составляет более 70 % от его общего объема и значительно превышает долю сферы производства товаров. Такое соотношение является характерным как для экономически развитых, так и развивающихся стран, где значения данного показателя составляют соответственно 73 и 65 % [13].

В настоящее время в международной статистике происходящие структурные изменения в мировой экономике не получили однозначной оценки. Так, исследование сферы услуг и ее влияния на развитие экономики различных стран мира оцениваются с принципиально разных позиций. В частности, рядом авторов такие тенденции рассматриваются как признак формирования типа экономики, характерного для этапа постиндустриального развития. Другими авторами они оцениваются с более пессимистических позиций как негативный фактор, определяющий в перспективе снижение их общего экономического потенциала.

Для российской экономики, также характеризующейся динамичным развитием сферы услуг и связанным с этим структурными изменениями, получение таких оценок является особенно актуальным, прежде всего для целей обеспечения объективности анализа эффективности и последствий проводимых экономических реформ.

11.2. Сфера производства услуг. Состав отраслей, относящихся к сфере нематериального производства (сфере услуг)

Важной теоретической и практической проблемой анализа сервисной деятельности является вопрос о структурировании сферы услуг, а также о классификации услуг и сервисной деятельности.

Разработка критериев классификации нацеливается на определение и отбор важнейших типологических признаков услуг и сервисной деятельности, которые могут помочь в деле их разбиения на составные единицы (направления,

разновидности, группы). Важно, чтобы эти качества были не случайными или малозначимыми, но отображали бы существенные свойства сервиса, позволяя формировать на основе множества реальных услуг важнейшие типологические единицы. Например, такой критерий, как «степень массовости», позволяет подразделять все услуги на два типа: массовые и немассовые. В свою очередь среди немассовых услуг на основе разных критериев можно выделить ряд дополнительных группообразующих единиц (услуги элитарные, эксклюзивные и др.).

Выработка классификационных критериев приобретает немаловажное значение, ибо в разных странах ныне действует множество подчас трудно сопоставимых подходов к созданию классификационных схем, что крайне затрудняет анализ сервисной деятельности даже в одной стране. Особенно многочисленными могут быть критерии классификации в научном анализе. Ведь исследователи нередко вырабатывают критерии классификации под решение сугубо теоретических проблем, не всегда учитывая практические требования, облегчающие группировку сервисной деятельности.

Практика внутриотраслевых связей сферы услуг, а также государственные и межгосударственные отношения требуют использования общепринятых классификационных подходов и схем, которыми можно было бы сравнительно легко оперировать в процессе хозяйственных связей.

Особенно важно договориться о разделении услуг по содержательным и функциональным критериям, т. е. по наиболее значимым признакам сервисной деятельности, связанным с характером труда, с областью применения услуг, с их назначением и т. п. Это непростая задача, так как в современном мире постоянно множатся новые виды сервиса; услуги приобретают все более сложный по своей природе и функциональному назначению характер.

В факте использования в разных странах мира неодинаковых национальных моделей классификации следует видеть два аспекта: так с одной стороны, эти модели позволяют отобразить различные, порой скрытые, неочевидные характеристики сервисной деятельности, демонстрируя тем самым широкий спектр адаптационных возможностей современного сервиса по отношению к меняющемуся миру, а с другой стороны, несопоставимые модели затрудняют сравнительный анализ сферы услуг в международном масштабе.

Задача выработки единых критериев и схем классификации услуг пока остается нерешенной проблемой в мире. Чаще всего работа по классификации осуществляется в тех или иных странах на основе сложившихся традиций сбора государственной статистики или решения задач, встающих в конкретной ситуации перед обществом. В качестве примера приведем модель классификации услуг, принятую на Североамериканском континенте, в которой, безусловно, отражена историческая практика развития сервисной деятельности в США и Канаде. Эта модель исходит из содержательно-функциональных критериев и включает в себя следующие крупные области сервисной деятельности, которые можно считать важнейшими ее направлениями:

– транспорт (железнодорожный, авиационный, грузовой, автотранспорт и пр.);

– коммуникации (телефон, телеграф, радио и т. п.);

– общественно полезные услуги (электро-, водо- и газоснабжение и пр.);

– массовая деятельность (оптовая и розничная торговля);

– финансирование, страхование, в том числе работа с недвижимостью;

– непосредственно сервис (отели, услуги, имеющие личностный характер, консультации по организации массового предпринимательства, ремонт автомобилей, ремонт различных предметов, прокат кинофильмов, развлечения и отдых и др.);

– прочие виды сервиса.

В целом ряде стран классификация услуг произведена на основе отраслевого подхода и связана с исторически сложившейся практикой хозяйствования и вопросами государственного регулирования сферы услуг. В этом случае, так же как и в североамериканской модели, на основе ряда критериев существует перечень однопорядковых или близких по содержанию видов сервисной деятельности. Каждая услуга оказывается представленной в одной типологической группировке. Данный перечень, как правило, завершается группировкой «другие услуги», в которую зачисляют услуги, не вошедшие ни в одну из предыдущих единиц. При этом перечень услуг остается незавершенным, открытым для дальнейшего пополнения.

Подобная схема классификации услуг действует и в российской практике хозяйствования, где на ее основе разработан общероссийский классификатор услуг населению, а также представлены показатели государственной статистики. В этом случае к сфере услуг относят следующие области сервисной деятельности, представляющие собой ее важнейшие типологические направления:

– торговлю (оптовую и розничную);

– услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания);

– транспорт;

– связь и информационное обслуживание;

– услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов;

– кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью;

– образование, культуру и искусство;

– науку и научное обслуживание;

– здравоохранение, включая физическую культуру и спорт;

– услуги по обслуживанию домашнего хозяйства (ремонт жилья, производственно-бытовые и коммунальные услуги);

– услуги личного характера (непроизводственные, бытовые и др.);

– услуги государственного управления;

– другие услуги.

Сравнение российской и североамериканской моделей классификации услуг показывает, что отечественная модель более детализирована относительно одних типов услуг и более слабо отображает другие типы услуг. В частности, в ней не представлены услуги рыночно-коммерческого типа, которые в этом случае приходится включать в группу «другие услуги».

Это ее своеобразие получило отражение в статистическом сборнике «Сфера услуг в России». В нем имеются данные относительно всех указанных в общероссийском классификаторе направлений сервисной деятельности в российской

экономике за 1998–1999 гг. Наряду с этим в дополнительном разделе «Показатели развития отдельных видов рыночных услуг» представлены подробные статистические данные о новых услугах, которые еще не выделены в отдельные направления, но по большей части фигурируют в общем виде в группировке «другие услуги». В этом случае в сборнике фигурирует информация о:

– посреднических услугах в сделках с недвижимостью;
– услугах по оценке стоимости имущества;
– информационно-компьютерных услугах;
– услугах в области рекламы;
– деятельности игорных заведений.

В разных странах действуют аналогичные, но выработанные на собственной практике сервиса группировки услуг, которые по-разному конкретизируются и дополняются. Например, в одних странах в перечень таких группировок включено строительство, газификационные сети, энергетические системы и др., в то время как в других странах эти элементы инфраструктуры отнесены в статистической отчетности к не сервисным отраслям.

Наряду с общезначимыми группировками, которые действуют в практике государственного учета и статистики, вырабатываются и другие классификационные направления и группы услуг, удобные для экономического анализа. В отечественной науке и сервисной деятельности нередко выделяются укрупненные единицы деления услуг и сервисной деятельности по следующим направлениям, связанным с их функциональной сущностью, которые представлены в таблице 32.

Таблица 32 — Укрупненные единицы деления услуг и сервисной деятельности

Группы	Характеристика
Услуги производственного характера	оказываются экономическим структурам в связи с их производственными нуждами (в том числе охранные, ремонтные, банковские, деловые и др.);
Торговые услуги	оптовые и розничные;
Услуги жизнеобеспечения	связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т. е. с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом;
Социальные услуги	нацелены на удовлетворение потребностей людей в тех товарах, качествах и функциях, которые необходимы им как субъектам общественных отношений: транспортные, финансовые, почтовые, рекреационные (поддержание здоровья, организация отдыха в общественно-массовых формах), образовательные, информационные и др.;
Культурные услуги	связаны с оказанием услуг познавательно-научного, художественно-эстетического, развлекательного плана.

Представленный вариант типологических направлений сервисной деятельности выступает одним из наиболее распространенных в отечественной практике анализа сферы услуг. Особенно часто говорят о социальных и культурных услугах. В этой связи две последние единицы членения нередко объединяются, образовывая крупный сегмент социокультурных услуг. Социокультурный сервис нацелен на удовлетворение потребностей, связанных с социальными, культурными и духовными запросами людей.

В свою очередь каждая в представленном варианте классификации услуг (типологическое направление) может быть разбита на более дробные разновидно-

сти и группы. Так, услуги, ориентированные на домашнее хозяйство, подразделяются на коммунальные, связанные с поддержанием чистоты в доме, с ремонтом бытовой техники, с техническим обслуживанием и др. В свою очередь услуги по техническому обслуживанию домашнего жилища могут быть разбиты на услуги электриков, слесарей-сантехников, газовиков и др.

Рассмотренный вариант классификации выступает достаточно простым в своей очевидности и пригодным для использования в практике сервисной деятельности. Вместе с тем он имеет недостатки. В данном случае укажем на то, что остается неясным, к какому направлению могут быть отнесены некоторые услуги, если они оказываются разным типологическим группам потребителей или реализуются в несходных функциональных обстоятельствах. Например, деловые и банковские услуги могут быть применимы не только к производственным коллективам, но и к частным лицам; рекреационные услуги могут приобретать массовый характер или сугубо семейно-домашний масштаб и т. п.

В российской практике классификации услуг весьма широко распространено их деление на материальные и нематериальные. К материальным относят услуги, требующие материальных ресурсов (сырье, запчасти, полуфабрикаты, продукты повседневного спроса и др.), которые позже люди используют, потребляют, изнашивают. Нематериальные услуги задействуют неосязаемые, духовные компоненты человеческой активности — знания, математический аппарат и статистику, художественные образы, духовные ценности. Однако данное деление остается весьма условным, так как тот и другой тип услуг невозможно реализовать без использования материальных и духовных элементов обслуживания.

Представим еще один пример классификации отраслей, в которых реализуются услуги центральной и локальной власти. Данная модель классификации интересна тем, что она сосредоточивает внимание на видах услуг, реализуемых властными органами, общественными организациями, гуманитарными фондами на смешанных принципах: коммерческих, частично коммерческих и некоммерческих. Эти виды услуг особенно актуальны для переходного периода, в котором находится российское общество. Выделяются следующие отрасли сферы услуг и репрезентирующие их организационные системы, учреждения:

– отрасли социальной защиты населения (услуги правоохранительных органов, системы здравоохранения, социальной и пенсионной системы и др.);

– отрасли развития интеллектуального, духовного и физического потенциала населения (услуги научных, образовательных учреждений, организаций культуры, спорта и др.);

– отрасли защиты населения от социальных издержек рынка и от теневых структур (услуги организаций экологической защиты, учреждений занятости, охранных структур, органов, контролирующих организацию и оплату труда, структур, обеспечивающих социальную и индивидуальную безопасность, и др.);

– отрасли помощи предпринимательству (услуги институтов фондового рынка, консультативных структур, страховых организаций и др.);

– отрасли, повышающие бытовую культуру населения (услуги бытовые, транспортные, коммунальные и др.);

– другие отрасли услуг [12].

Как следует из рассмотренных выше зарубежных и отечественных моделей классификации услуг, отработка классификационных критериев и разбиение сервисной деятельности на группообразующие единицы требует немалых усилий со стороны специалистов разных стран. Эта работа пока не завершилась созданием общепринятых классификационных схем анализа, хотя движение в этом направлении продолжается во многих странах, включая и Россию. Но вряд ли стоит ожидать, что рано или поздно будет создана такая классификация, которая станет пригодной для решения разных практических задач и будет использоваться всеми специалистами без исключения.

Множество вариантов классификации сервисной деятельности не случайно — в этом факте отражается адаптивная и пластичная природа сервисного труда, постоянный рост в мире числа услуг и способов обслуживания, динамизм развития сервисной деятельности в целом.

11.3. Организация и управление процессом оказания услуг

Процесс оказания услуги является одним из элементов маркетингового комплекса для поставщика услуг. Вместе с тем процесс не только становится инструментом маркетинга, направленного на удовлетворение потребностей покупателя, но и существенно сказывается на деятельности сервисной организации. Включение процесса в состав маркетинговых инструментов, приобретение им ведущей роли в донесении пользы и выгоды до покупателя приводит к необходимости подробного изучения его влияния и учета в деятельности фирмы — поставщика услуги. Место процесса оказания услуги в работе сервисной фирмы можно увидеть в таблице 33.

Таблица 33 — Место процесса оказания услуги
в маркетинговой деятельности в сфере услуг

Показатель	Производственный сектор/ товарное производство	Сфера услуг/ процесс оказания услуги
1	2	3
Результат деятельности	Товар	Польза и выгода, полученные в результате процесса оказания услуги
Состав комплекса маркетинга	Четыре элемента: товар и товарная политика, цена и ценовая политика, система распределения и место продаж, система продвижения	Семь элементов: услуга; цена и ценовая политика, система распределения и место продаж, система продвижения, процесс обслуживания, персонал, материальная среда процесса оказания услуги
Инструменты для разработки стратегии маркетинга	Комплекс маркетинга	Комплекс маркетинга
Материальность	Материальные характеристики (форма, размер, цвет, упаковка, внешний вид, качество) позволяют фирме дифференцировать свой товар от товаров конкурентов и привлечь в свой сегмент потребителей и расширить освоенную долю рынка	Нет материального выражения до момента завершения процесса оказания услуги, трудно определить привычные критерии оценки качества

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы 33

1	2	3
Задачи маркетолога-менеджера	Менеджер по маркетингу является посредником менеджера между фирмой и целевыми рынками, поскольку транслирует потребности, нужды, желания и запросы потребителей производителям продукции, которые в свою очередь реализуют их во внутреннем и внешнем со-держании производимого фирмой товара (товаров). Достаточно узнать пред-почтения потребителей, после чего подобрать каждому сегменту покупателей желаемую «корзину выгод», содержащихся в товаре	Менеджер по маркетингу является своеобразным «посредником-переводчиком» между нуждами потребителей и услугами фирмы. Наиболее простой способ идентификации потребительской «корзины выгод», содержащихся в услуге как товаре, — это создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца

Какие существуют методы разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца?

На данный момент известны четыре метода разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца, такие как:

1) диаграммное проектирование;

2) точки соприкосновения;

3) потребительский сценарий;

4) реинжиниринг.

Перечисленные методы могут сделать процесс обслуживания максимально видимым для анализа, рассмотрим их подробнее:

1. Метод диаграммного проектирования. В сфере услуг получение потребительских выгод и самоудовлетворение нужд потребителей в основном происходят в момент двустороннего взаимодействия покупателя и продавца в процессе оказания услуги. Поэтому наиболее простой способ идентификации потребительской «корзины выгод», содержащихся в услуге как товаре, — это создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца. Процесс производства и оказания услуг должен быть представлен визуально и должны быть определены задачи, связанные с этим процессом на каждом из этапов его осуществления.

Другими примерами диаграммного проектирования могут служить процессы обслуживания клиентов в ресторанах быстрого питания типа «Макдоналдс» и «Сабвэй». Так, разработанный процесс обслуживания в ресторанах «Макдоналдс» предполагает, что реализация задачи по производству гамбургеров должна быть скрыта от глаз потребителей, т. е. должна находиться за линией видимости. Стратегической альтернативой такому подходу служит сеть ресторанов «Сабвэй», где считают, что процессы производства пищи и обслуживания должны происходить только на глазах у клиентов, т. е. должны находиться в зоне видимости.

Оба подхода имеют солидную маркетинговую основу. В первом случае от потребителей скрывают быстрый процесс подготовки гамбургеров из замороженных полуфабрикатов с помощью размораживания в микроволновой печи, во втором случае, наоборот, подчеркивают, что конечная продукция приготовляется только из свежих продуктов, которые клиенты могут видеть сами.

Согласно технологии диаграммного проектирования необходимо прежде всего различать зону видимости для потребителя задач, выполняемых в процессе

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

оказания услуги. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи, причем учитывается, что в зоне видимости происходит непосредственное взаимодействие контактного персонала и потребителя услуги. На невидимой части диаграммы анализируются задачи, решаемые в процессе производства услуги. Этот процесс производства услуги (или даже процесс поддержки производства услуги) чаще всего невидим покупателю. Процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы;

2. Метод точек соприкосновения. Процесс оказания услуги может быть разбит на этапы. Отдельные элементы процесса взаимодействия между контактным персоналом фирмы и потребителями (этапы) в момент производства и потребления услуги называются точками соприкосновения. Именно в точках соприкосновения клиент сервисной фирмы оценивает работу контактного персонала, а также получаемую сумму выгод или потерь. В точках соприкосновения подтверждаются или не подтверждаются ожидания потребителей.

Смысл метода точек соприкосновения состоит в следующем. Необходимо зафиксировать и перечислить все моменты, когда потребитель контактирует с персоналом организации в процессе потребления услуги. Такие моменты должны обязательно поддаваться контролю и становиться контролируемыми факторами маркетинга услуг. Это позволит управлять конкурентоспособностью услуги, решать стратегические вопросы позиционирования и т. д. На основе данных анализа можно сократить или увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как себя вести, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на решение задач в моменты соприкосновения с клиентом. С помощью метода точек соприкосновения можно моделировать качество процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения целесообразно разработать свой набор приоритетных критериев, качества обслуживания, определенных фирмой. Благодаря своей систематичности метод точек соприкосновения особенно хорошо подходит для формирования концепций производства и реализации новых услуг.

Недостатком описываемого метода можно считать то, что в некоторые точки соприкосновения вовлечены не только процессы взаимодействия, но и производственные процессы, а значит, и ответственные лица из разных структурных подразделений фирмы. Поэтому те, кто придерживается принципов северной школы маркетинга, утверждают, что маркетингом на фирме услуг должны заниматься все подразделения без исключения (в том числе охрана и работники кухни и маркетинговый анализ точек соприкосновения должен проводиться совместно с руководителями всех подразделений фирмы;

3. Метод потребительского сценария. Менеджер по маркетингу может не только самостоятельно проектировать этапы и задачи процесса обслуживания, но и попросить потребителей выполнить эту работу самостоятельно.

Потребителей (индивидуально или в небольших группах) просят описать процесс обслуживания или составить его сценарий, который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процесса обслуживания и рекомендации по его совершенствованию. Достоинство названного метода заключается в том, что в процессе составления протокола можно выявить сильные и

слабые стороны процесса обслуживания, применяемого фирмой. На основе такого протокола разрабатывается новый сценарий обслуживания и идеи новой услуги. Данный метод очень органично сочетается с философией маркетинга, так как именно потребители, а не сама фирма решают, как они хотели бы быть обслужены.

Недостатком метода потребительского сценария является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания. Невидимая, или, условно, вспомогательная, часть процесса обслуживания является логическим продолжением или звеном видимой части. Поэтому крайне важен анализ сильных и слабых сторон всего процесса обслуживания — видимой и невидимой частей. При применении данного метода невидимая часть процесса обслуживания остается вне зоны комментариев потребителей;

4. Метод реинжиниринга. Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности работы фирмы посредством маркетинга. В основе метода лежит понимание сущности фирмы как механического организма. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего, «износившегося» или нескоординированного.

Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из последовательных шагов:

– фиксация существующего процесса обслуживания на фирме что достигается посредством создания общей диаграммы процесса обслуживания, на которой показаны роль и задачи каждого подразделения фирмы;

– проведение совместного анализа с целью выявления потерянного времени, дублируемых задач, нестыковок и т. п.;

– необходимая модернизация действующего процесса обслуживания.

Достоинство метода реинжиниринга заключается в том, что он охватывает все подразделения предприятия, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу и обслуживанию клиентов. Однако трудно обучить персонал всех подразделений маркетинговым технологиям, поэтому реинжиниринг достаточно сложно осуществить на практике.

Примером применения метода реинжиниринга может служить деятельность отдела маркетинга российской авиакомпании «Пулково». Отдел разработал гибкий и очень выгодный для потребителей план скидок с цен авиабилетов в зависимости от времени их приобретения. По сравнению с другими авиакомпаниями, осуществляющими перевозку пассажиров по тем же маршрутам, но по более высоким ценам, эта авиакомпания оказалась в более выгодном положении, поскольку дистанцировалась от своих конкурентов. Однако проблема маркетинга заключалась в том, что не все агенты по продаже билетов этой авиакомпании оказались проинформированы о гибком плане скидок, разработанном отделом маркетинга. В результате значительная часть потенциальных пассажиров, а следовательно, доли рынка авиаперевозок была потеряна авиакомпанией, несмотря на эффективные и, казалось бы, продуманные стратегию ценообразования и процесс обслуживания.

Применение метода реинжиниринга в сочетании с маркетинговыми исследованиями и аудитом маркетинга позволило бы выявить это слабое звено в процессе обслуживания пассажиров и предложить либо другую систему продажи

билетов, либо специальную программу тренинга или стимулирования агентов по продаже билетов [13].

11.4. Понятие и структура производственного процесса в сфере услуг

Процесс оказания услуги на предприятиях сервиса включает процессы обслуживания клиента и процессы, связанные с выполнением самой услуги.

Рациональная организация оказания услуг должна обеспечивать:

– минимальные затраты клиента на пользование услугами;

– минимально возможные сроки оказания услуг;

– создание максимальных удобств клиентам при пользовании услугами;

– высокую культуру обслуживания клиентов;

– высокое качество оказываемых услуг;

– создание условий для выполнения услуг с минимальными затратами трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

И при производстве новых изделий по заказам населения, и при восстановлении потребительских свойств предметов (товаров) в структуре процесса оказания услуги обязательно будут в наличии процессы обслуживания клиентов и процессы выполнения услуги (основные и вспомогательные). Причем структура вспомогательных процессов на предприятиях сферы сервиса (так же, как и в других отраслях народного хозяйства) практически совпадает. Существенные отличия будут наблюдаться в составе элементов основного процесса, поскольку они связаны с соответствующей технологией выполнения услуг. Под технологией понимают способы последовательного изменения состояния, свойств, формы, размеров и других характеристик предмета труда.

Особенностью организации процесса оказания услуг будет то, что даже в рамках одного предприятия его структура может быть различна. Так, на предприятиях по ремонту и обслуживанию автотранспортных средств структура процесса оказания услуг будет зависеть от проведения клиентом самодиагностики неисправности своего автомобиля, форм обслуживания (взаимоотношения клиента и автомастерской), плановости выполненных работ.

Показателем, характеризующим размещение производственного процесса во времени, является длительность производственного цикла выполнения услуг.

Длительность производственного цикла — период времени от момента запуска исходных материалов в производство до сдачи готового изделия на склад. Данное определение пригодно при выполнении услуг, связанных с производством новых товаров по заказам клиента.

Из каких элементов состоит производственный цикл?

Производственный цикл включает три основные элемента: рабочий период, естественные процессы и перерывы.

Рабочий период — это время непосредственного изготовления продукции. Он распадается на основное и вспомогательное время. В ходе основного времени предмет труда изменяется либо внешне, либо внутренне. Вспомогательное время затрачивается на перемещение предмета труда, контрольные операции и т. п., то есть не вызывает каких-либо изменений. Время естественных процессов характе-

ризуется тем, что в полуфабрикатах совершается часть процесса производства под влиянием естественных условий. Например, остывание металла в формах, выдержка сыра, сушка изделий и т. д.

Перерывы в процессе производства могут быть связаны с режимом работы предприятия и с методом организации производства. В первом случае — это выходные и праздничные дни, перерывы на обед, нерабочие смены и т. д., во втором — это время межоперационных перерывов.

Межоперационные перерывы присутствуют в каждом производственном процессе изготовления продукции. Они подразделяются на перерывы ожидания, партионности и комплектования, которые представлены в таблице 34.

Таблица 34 — Характеристика перерывов ожидания, партионности и комплектования

Определение	Характеристика
Перерывы ожидания	возникают, когда отсутствует синхронность смежных операций технологического процесса, то есть предыдущая операция заканчивается раньше, чем освобождается рабочее место для выполнения следующей операции;
Перерывы партионности	зависят от размера партии и вида движения обрабатываемого изделия в процессе производства (пролеживание изделия до начала и по окончании обработки);
Перерывы комплектования	обусловлены пролеживанием изделия в связи с незаконченностью изготовления других деталей, входящих в это изделие.

Рабочий период, или технологический цикл, составляет основу производственного цикла. Состав и соотношение времени отдельных элементов производственного цикла представляет его структуру. Различная продукция имеет различную структуру производственного цикла.

Длительность производственного цикла оказывает прямое воздействие на экономическую эффективность предприятия. Чем он короче, тем больше готовой продукции может быть создано на предприятии, тем меньше объём незавершенного производства и потребность в оборотных средствах.

Длительность производственного цикла зависит от технических, экономических и организационных факторов, основными из которых являются: конструктивная сложность изготовляемого изделия, его трудоёмкость; объём выпуска и тип производства; технический, технологический и организационный уровни производства продукции и др.

В зависимости от длительности производственного цикла на предприятии устанавливается программа запуска-выпуска продукции, время изготовления изделия является основой для оперативно-производственного планирования. Поэтому важное экономическое значение имеет нормирование длительности цикла и разработка мероприятий по его сокращению.

Для услуг по восстановлению потребительских свойств изделий (товаров) длительность производственного цикла можно определить как период времени от начала процесса выполнения услуги до его окончания.

И в том, и другом случае длительность производственного цикла включает несколько составляющих:

– длительность основного (технологического) процесса;

– время осуществления вспомогательных процессов;

– подготовительно-заключительное время;

– продолжительность пролеживания изделий по различным организационно-техническим причинам.

Структура производственного цикла может быть представлена следующим выражением:

$$Тпц = Ттехн. + Твспом. + Тп.з.+Тест.+Тм.о.+Тм.с.+Тм.ц, \quad (7)$$

где: Т техн. — время выполнения технологических процессов (операций);

Т вспом. — время выполнения вспомогательных процессов (операций);

Т п.з. — подготовительно-заключительное время (время на комплектование деталей, полуфабрикатов в партии, запуска их в производство, подготовки рабочего места в начале смены и уборки по окончании работы;

Т ест. — время естественных процессов, предусмотренных технологией выполнения услуг;

Т м.о. — время межоперационного пролеживания обусловлено организацией производства в цехе, на участке, ритмичностью работы процесса выполнения услуги);

Т м.с. — время пролеживания изделий и полуфабрикатов между сменами (обусловлено режимом работы предприятия);

Т м.ц. — время межцеховых перерывов (оформление документов, транспортировка из цеха в цех, с участка на участок).

Продолжительность выполнения технологических процессов во многом зависит от вида движения предметов труда в производственном процессе.

В процессе выполнения услуг могут быть использованы три вида движения предметов труда: последовательное, параллельное, параллельно-последовательное.

Последовательное движение заключается в том, что последующая операция начинается только после того, как на предыдущей обработана вся партия изделий.

Параллельное движение — передача изделий, как правило, осуществляется поштучно. При этом они передаются на последующие операции незамедлительно после окончания обработки на предыдущих операциях. Длительность технологического цикла резко сокращается.

При параллельно-последовательном движении вся партия изделий разбивается на передаточные партии, которые подбираются так, чтобы процессы обработки на каждой операции были непрерывными. Эти передаточные партии передают на последующие операции, не ожидая обработки всей партии на предыдущих операциях.

Основными направлениями сокращения длительности производственного цикла можно считать следующие:

– упрощение и совершенствование технологических процессов изготовления товаров по заказам населения (технологии выполнения работ по ремонту изделий и восстановлению их потребительских свойств);

– унификация и стандартизация конструктивных элементов изделий, изготавливаемых по заказам клиентов;

– сокращение удельного веса работ, выполняемых вручную;

– соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов;

– сокращение времени естественных процессов за счет замены их соответствующими технологическими процессами;

– сокращение времени перерывов в работе и непроизводительных затрат времени.

Организацию процесса оказания услуг во времени характеризует показатель «время оказания услуги», или «срок выполнения заказа». Время оказания услуги — период времени от момента приема заказа до выдачи его клиенту. Время оказания услуги включает:

– длительность производственного цикла выполнения услуги;

– время обслуживания клиентов (на прием и выдачу заказов).

Структура процесса оказания услуги может быть представлена следующим выражением:

$$T_{о.у.} = T_{пр.з.} + T_{п.ц.} + T_{в.з.}, \qquad (8)$$

где: $T_{пр.з.}$ — время на прием заказа (время на ознакомление с услугой, согласование с клиентом особенностей работ, которые предстоит выполнить, время на оформление заказа);

$T_{в.з.}$ — время на выдачу заказа (время на проверку объема выполненных работ в соответствии с заказом клиента; время на окончательный контроль качества работ; время на расчеты с клиентом; оформление документов) [39].

Если оказание услуг осуществляется через сеть приемных пунктов, то длительность срока оказания услуги будет увеличиваться за счет времени транспортировки заказов с приемного пункта к месту выполнения услуги и обратно.

Длительность срока выполнения заказов можно сократить не только за счет уменьшения длительности производственного цикла, но и благодаря использованию прогрессивных форм обслуживания клиентов; соответствующему оснащению процессов приема и выдачи; повышению квалификации персонала, занятого в сфере обслуживания клиентов, и др.

Вопросы для самоконтроля по 11 теме.

1) Дайте определение понятию «услуга».

2) Что такое рынок услуг и какова его специфика?

3) Как развивается сфера услуг в настоящее время?

4) Какие специфические особенности имеет сфера услуг по сравнению с материальным производством?

5) Почему рынок услуг не похож на другие рынки?

6) Охарактеризуйте сферу производства услуг.

7) Расскажите об известных вам видах классификации услуг.

8) Сравните российскую и североамериканскую модель классификации услуг.

9) Приведите примеры материальных и нематериальных услуг.

10) Опишите процесс оказания услуги.

11) Какие существуют методы разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца?

12) Назовите недостатки метода потребительского сценария.

13) Расскажите о методе реинжиниринга, его достоинствах и недостатках.

14) Что должна обеспечивать рациональная организация оказания услуг?

15) Каковы особенности организации процесса оказания услуг?

16) Что характеризует показатель «время оказания услуги»?

17) Из каких элементов состоит производственный цикл?

18) Как на Ваш взгляд можно сократить длительность срока выполнения заказов. Приведите примеры.

19) Расскажите о перерывах в производственном цикле.

20) Каким выражением можно записать структуру процесса оказания услуги?

Тест для самопроверки по 11 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта, это:

а) проект;

б) изделие;

в) товар;

г) услуга.

2. Сколько процентов экономически активного населения в конце XX в. переместилось из промышленности в сферу услуг?

а) 10–20 %;

б) 35–40 %;

в) 60 %;

г) 50–60 %.

3. Услуги, которые нацелены на удовлетворение потребностей людей в тех товарах, качествах и функциях, которые необходимы им как субъектам общественных отношений: транспортные, финансовые, почтовые, рекреационные:

а) услуги производственного характера;

б) торговые услуги (оптовые и розничные);

в) услуги жизнеобеспечения;

г) социальные услуги;

д) культурные услуги.

4. Услуги, которые связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т. е. с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом:

а) услуги производственного характера;

б) торговые услуги (оптовые и розничные);

в) услуги жизнеобеспечения;

г) социальные услуги;

д) культурные услуги.

5. Эти услуги связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей, т. е. с обустройством жилища, ведением домашнего хозяйства, реализацией семейных потребностей, домашним отдыхом:

а) услуги производственного характера;

б) торговые услуги (оптовые и розничные);

в) услуги жизнеобеспечения;

г) социальные услуги;

д) культурные услуги.

6. Сколько определено видов услуг в соответствии с классификатором ООН?

а) 160 видов услуг, разделенных на 11 основных разделов;

б) 124 вида услуг, разделенных на 10 основных разделов;

в) 170 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов;

г) 160 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов.

7. В российской практике классификации услуг весьма широко распространено их деление на следующие две группы:

а) производственные и непроизводственные;

б) материальные и нематериальные;

в) простые и профильные;

г) количественные и качественные.

6 Сколько элементов комплекса маркетинга учитывается в сфере услуг?

а) девять элементов;

б) четыре элемента;

в) одиннадцать элементов;

г) семь элементов.

9. Какой метод разработки и анализа процесса взаимодействия покупателя и продавца, контролирует все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом организации в процессе потребления услуги?

а) метод потребительского сценария;

б) реинжиниринг;

в) метод диаграммного проектирования;

г) метод точек соприкосновения.

10. Недостатком данного метода является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания:

а) метод потребительского сценария;

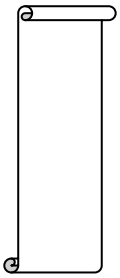
б) реинжиниринг;

в) метод диаграммного проектирования;

г) метод точек соприкосновения.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

12. Организация обслуживания клиентов в условиях малого предприятия



12.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса
12.2. Основы организации обслуживания потребителей
12.3. Значение организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги
12.4. Характеристика форм обслуживания потребителей
12.5. Факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания

12.1. Роль обслуживания потребителей в повышении конкурентоспособности предприятий сферы сервиса

Под сферой обслуживания понимается совокупность отраслей производственной и непроизводственной сферы, объединенных общностью выполняемой функции — непосредственного удовлетворения потребностей населения в услугах. Это позволяет отличать сферу обслуживания от непроизводственной сферы и сферы услуг. При этом характер выполняемой функции обусловливает круг отраслей, относящихся к сфере обслуживания, и роль этой сферы в народном хозяйстве.

Для правильного определения места сферы обслуживания в народном хозяйстве предлагается придерживаться следующих оснований распределения отраслей народного хозяйства по отдельным сферам:

– отношение видов деятельности к созданию и потреблению национального дохода: позволяет распределить все отрасли между производственной сферой (национальный доход создается и потребляется) и непроизводственной (в ней национальный доход только потребляется);

– характер результатов труда: позволяет разделить народное хозяйство на материально-вещественное производство (производство вещей) и сферу услуг (результат труда — не вещь, а услуга);

– характер предоставляемой услуги: позволяет разделить сферу услуг на отрасли, предоставляющие услуги производственного и непроизводственного назначения;

– объектная направленность услуги: позволяет выделить в сфере услуг отрасли, обслуживающие материальное производство (услуги, связанные с воздействием на вещи в процессе их обращения в сфере производства), население (воздействие на конкретного индивидуума) и общественное сознание.

Рассмотренное выше соотношение сфер народного хозяйства отражает статистический подход к классификации отраслей, без учета их взаимодействия в процесс реализации своих функций. Функциональный подход к классификации отраслей позволяет выделять в рассматриваемых сферах более дробные блоки отраслей и видов деятельности благодаря учету при классификации отраслей функциональной направленности конкретных видов деятельности (наряду с учетом характера труда и его объектной направленности).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Так, при изучении непроизводственной сферы важен учет характера труда, который ведет к выделению в качестве самостоятельных блоков творческих союзов, а учет функциональной направленности услуги — к выделению таких блоков, как: подготовка кадров; финансовая система; управление; охрана правопорядка и т. д.

Учет этих блоков необходим, поскольку при анализе взаимодействия разных сфер народного хозяйства между блоками могут возникать дополнительные взаимосвязи, приводящие к изменению границ между сферами, установленных при статическом подходе к классификации отраслей.

Например, при анализе взаимодействия сферы обслуживания и материального производства в состав последнего, кроме материально-вещественного производства необходимо включать и транспорт в части обслуживания производства, развитие которого определяет состояние транспортной сети, оказывающее не меньшее воздействие на развитие и территориальную организацию сферы обслуживания, чем отраслевая структура хозяйства соответствующего района.

В соответствии с излагаемым подходом в состав материального производства входят основные группы отраслей производственной сферы — промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт в части обслуживания производства, а в сферу обслуживания — торговля, бытовое обслуживание, транспорт и связь в части обслуживания населения и т. д. Такие отрасли, как связь в части обслуживания производства, заготовки, материально-техническое снабжение и сбыт, ремонт оборудования, а также прочие виды деятельности материального производства образуют прочие отрасли производственной сферы, а управление, финансы и кредит, вся наука и научное обслуживание — прочие отрасли непроизводственной сферы, в которых при необходимости могут быть выделены более дробные подразделения.

Предполагаемый подход позволяет упорядочить состав отраслей, подлежащих учету при анализе взаимодействия материального производства и сферы обслуживания в территориальных комплексах. Однако существующая статистическая отчетность затрудняет соблюдение указанных правил. Так, при распределении капитальных вложений между производством и сферой обслуживания нельзя выделить вложения в транспорт и связь в части обслуживания населения: нельзя отделить вложения в народное образование, культуру и искусство от вложений в науку; капиталовложения в торговлю, коммунальное хозяйство, здравоохранение от вложений в лесное хозяйство и заготовки. Все это ведет к необходимости соответствующих допущений, которые делают излишними для наших целей дискуссии о том, относить ли к сфере обслуживания все народное образование или же учитывать его без высшего, среднего специального и профессионально-технического образования, а также финансы и кредит.

Исходя из построения официально публикуемых ежегодников, в последующем анализе финансы и кредит полностью отнесены к прочим отраслям сферы услуг, а народное образование — к сфере обслуживания.

Практическое значение предложенного нами подхода к разграничению непроизводственной и производственной сферы и сферы обслуживания может быть проиллюстрировано следующими данными. По действующей классификации отраслей ЦСУ СССР, в 1975 г. из 119 млн человек, занятых в народном хозяйстве,

89,5 млн, или 75,2 %, приходилось на производственную сферу и 29,5 млн, или 24,8 %, — на непроизводственную сферу. В соответствии с нашей трактовкой границ отдельных сфер в материально-вещественном производстве было занято 73,4 млн и в сфере услуг — 45,6 млн человек, в целом по материальному производству — 79,4 млн, или 66,6 % работающих в народном хозяйстве; в сфере обслуживания — 29,5 млн, или 24,8 % всех работающих; в прочих отраслях производственной и непроизводственной сфер — соответственно 3,3 и 6,8 млн человек.

Таким образом, численность занятых в сфере обслуживания (29,3 млн человек) практически равна численности занятых в непроизводственной сфере (29,5 млн человек). Подобная степень соответствия характерна и для условий 1980 г. (33,3 млн человек в сфере обслуживания и 33,5 млн, человек в непроизводственной сфере).

Конечно, в региональном аспекте отклонения между числом работающих в сфере обслуживания и в непроизводственной сфере могут быть более существенными. Но для целей анализа взаимодействия материального производства и сферы обслуживания в территориальных комплексах этими различиями можно пренебречь. Поэтому при изучении распределения рабочей силы между двумя сферами можно пользоваться отчетными данными по общему количеству занятых в непроизводственной: сфере, считая их условно численно равными количеству занятых в сфере обслуживания.

Сложнее вопрос с распределением основных фондов и капитальных вложений между сферой обслуживания и материальным производством. В дальнейшем принята следующая схема расчетов. В основные фонды сферы обслуживания включены фонды здравоохранения и просвещения (в 1975 г. в СССР они составляли 76 млрд руб., в 1980 г. — 106 млрд руб.), фонды жилищного и коммунального хозяйства, бытового обслуживания (соответственно 323 и 417 млрд руб.), а также торговли, общественного питания с учетом прочих отраслей производственной сферы (соответственно 47 и 66 млрд руб.).

Безусловно, подобное допущение занижает основные фонды сферы обслуживания, но важно отметить следующий момент. В 1975 г. общая стоимость непроизводственных основных фондов оценивалась в 451 млрд руб., в 1980 г. — в 595 млрд руб., а согласно принятой нами схеме расчетов, стоимость основных фондов сферы обслуживания составила соответственно 445 и 589 млрд руб., т. е. с известным допущением стоимость основных фондов сферы обслуживания можно принимать численно равной стоимости основных непроизводственных фондов. Это очень упрощает проведение последующего анализа.

Рассмотрим вопрос о содержании термина «социальная инфраструктура». Сфера обслуживания представляет собой социально-экономическую систему, развитие которой определяется функционированием двух структур — материально-вещественной (здания, оборудования, сооружения) и личностной (рабочая сила). Результатом соединения рабочей силы со средствами производства выступают объем и качество предоставляемых услуг. С этих позиций следует считать правильной точку зрения на социальную инфраструктуру как материально-техническую базу сферы обслуживания. В этом смысле термин «социальная

инфра-структура» может рассматриваться как синоним термина «сфера обслуживания».

Итак, при изучении географии сервиса в качестве объектов исследования выступают отрасли сферы обслуживания. Они включают в себя такие отрасли производственной и непроизводственной сферы, которые ориентированы на непосредственное удовлетворение индивидуальных потребностей в услугах.

12.2. Основы организации обслуживания потребителей

Процесс обслуживания потребителя является составной частью сферы сервиса. Главной задачей предприятий этой сферы является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объемов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества, культуры обслуживания.

Организация обслуживания потребителей — это специфическая, не имеющая аналогов в других отраслях часть организации деятельности предприятия, играющая особую роль в повышении её эффективности.

Предметом изучения в данной системе служит взаимоотношения, которые складываются между предприятиями сферы сервиса и потребителями услуг в связи с предоставлением (получением) последних.

Процессы производства услуг и обслуживания населения тесно связаны между собой и в значительной мере обусловливают друг друга. Четкая и правильная организация производства услуг создает условия для рациональной и эффективной организации обслуживания населения. В свою очередь, успешная работа производственных звеньев предприятий во многом зависит от уровня обслуживания населения. Чем лучше организованно обслуживание, тем охотнее и регулярнее заказчик обращается к услугам данного предприятия, а это из важнейших условий, обеспечивающих возможность рациональной организации процесса производства услуг, и в целом условия, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий сферы сервиса [34].

Прибыль, получаемая предприятиями этой сферы, зависит от количества его потребителей. Каждое предприятие рассчитывает получить столько заказов, сколько оно может выполнить. Полная загрузка производственных мощностей — это идеальное условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие практически невыполнимо, т. к. услуги имеют сезонный характер их потребления, на возникновение потребности в них влияют уровень доходов населения, климатические условия, географическое положение региона, половозрастной состав и многие другие факторы. В связи с этим на первый план в организации обслуживания потребителей выходит регулярная работа с ним.

Какие факторы, влияют на организацию обслуживания потребителей?

Существует определенный ряд факторов, влияющих на работу с потребителем.

Первый — это естественные противоречия между интересами предприятий, оказывающих услуги, и их потребителями.

Негативное восприятие предприятий сферы сервиса потребителем обусловливается тем, что:

– нужно искать предприятие, где можно получить необходимую услугу;

– ждать время, когда услуга будет оказана;

– время работы предприятий сферы сервиса совпадает со временем работы потребителя;

– время приёма, выдачи и выполнения заказа — продолжительное;

– сомнение потребителя в качестве услуг предприятия, в которое он обратился;

– расходы, связанные с услугой, велики и несвоевременны.

В свою очередь, предприятия сферы сервиса имеют свои интересы:

– загрузить рабочее место;

– получить максимально возможную цену за услугу;

– перенеси заказ на следующий день и своевременно закончить работу;

– не выполнять невыгодный заказ и др.

Второй — это причины, препятствующие обращению потребителей на предприятия сферы сервиса, например, до посещения предприятия сферы сервиса это:

– отсутствие информации о нем;

– отсутствие или недостаток денежных средств для получения услуги;

– отрицательное восприятие затрат времени, связанных с поездкой, оформлением, ожиданием выполнения услуги;

– большое расстояние до предприятия;

– возможность выполнения этих работ самостоятельно.

Во время посещения предприятия:

– невнимательное отношение работников к потребителю;

– недоверие клиентов к услугам и ценам на них;

– трудность определения местоположения предприятия;

– неэстетичный внешний вид предприятия сферы сервиса;

– неопрятный внешний вид работников;

– нарушение технологии выполнения услуги;

– отсутствие удобств во время ожидания выполнения или оказания услуги;

– несоблюдение сроков выполнения заказа;

– отсутствие гарантий.

После посещения предприятия:

– неполное или незаконченное выполнение заказа;

– некачественное оказание услуги или выполнение работы, в том числе обнаруженное со временем;

– превышение окончательной стоимости заказа по сравнению с первоначальной;

– небрежное отношение к собственности потребителя.

Третий — это непосредственное отношение к работе с потребителем.

Прежде всего необходимо привыкнуть к тому, что потребителя нужно завоевать. Многие предприятия сферы услуг не придают должного значения процессу обслуживания, игнорируют опыт и знания в этой сфере как зарубежных, так и российских предприятий.

Четвертый — это различие субъективных требований потребителя к качеству услуг и обслуживания. Например, один потребитель хочет получить услугу в элитном предприятии с высоким уровнем обслуживания и технологии оказания услуги, при этом он готов за это платить, другой может пренебречь

многими условностями, лишь бы услуга была оказана, выполнена качественно и по возможности за минимальную цену.

Пятый фактор связан с возможностями и масштабами самого предприятия сферы сервиса. Так, крупные элитные предприятия обеспечивают конкурентоспособность за счет высокого уровня сервисных и производственных технологий, обеспечивая потребителю высокое качество обслуживания и производства услуг. Малые предприятия с целью привлечения потребителей стремятся к максимально возможному снижению цен, установлению доверительных отношений с клиентом, гибкому приспособлению к требованиям клиентов, тем самым, обеспечивая себе возможность выживания в конкурентной борьбе.

С учётом перечисленных факторов можно сформулировать основные цели работы с потребителем:

– привлечение клиента;

– обеспечение положительного сотрудничества с потребителем;

– закрепление потребителя в качестве постоянного;

– использование потребителя как носителя положительной информации о предприятии.

В свою очередь, предприятию сферы сервиса необходимо учитывать требования, предъявляемые к ним потребителем, которые показаны на рисунке 42.

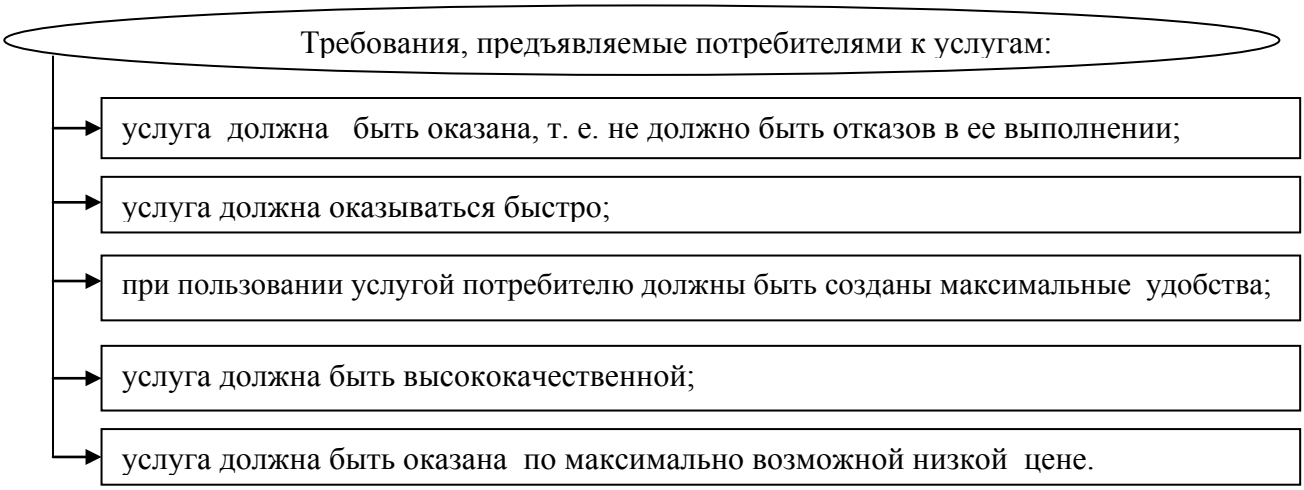


Рисунок 42 — Требования, предъявляемые потребителями к услугам

Идеальное сочетание целей предприятий сферы сервиса по работе с потребителем и требований клиентов обеспечит и той, и другой стороне выгоды. Предприятие будет иметь ту прибыль, на которую рассчитывает, а потребитель получит высококачественные услуги. Во многом этому способствует рациональная организация обслуживания потребителей, позволяющая сглаживать противоречия, возникающие между производителем услуг и их потребителем.

12.3. Значение организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги

Главная задача организации обслуживания населения — это разработка и внедрение рациональных форм и методов обслуживания.

Рационально организовать процесс обслуживания, полнее удовлетворить все возрастающие потребности в услугах и одновременно улучшить использование средств труда, предметов труда и самого живого труда в процессе оказания услуг всегда не просто — для этого требуются серьезные теоретические исследования. Поэтому как наука организация обслуживания населения изучает наиболее общие закономерности доведения услуг до потребителя, применение которых на практике позволяет находить эффективные формы деятельности трудовых коллективов предприятий сферы сервиса по более полному удовлетворению платежеспособного спроса населения на услуги с наименьшими затратами.

Как и любому виду трудовой деятельности, обслуживанию потребителя присущи определенные принципы организации:

– более полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;

– максимальное приближение услуг к потребителю;

– повышение внимания к заказчику, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;

– создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;

– доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

Немаловажное значение при организации процесса обслуживания потребителей имеет установление на предприятиях сферы сервиса рационального режима работы.

Режим работы — регламентированное время функционирования предприятия: количество рабочих дней в неделю, число и продолжительность смен, перерывы на обед и между сменами.

Режим работы предприятий, занятых оказанием услуг, должен отвечать трем основным требованиям:

– создавать удобство заказчикам при пользовании услугами;

– способствовать достижению экономической эффективности деятельности предприятий;

– обеспечить оптимальный режим труда и отдыха работников сферы сервиса.

Правильно установленный, удобный для населения режим работы предприятия и приемной сети, в первую очередь, должен обеспечить гарантированную возможность посещения их заказчиками во внерабочее время. Приемные пункты и салоны должны работать в утренние и вечерние часы, чтобы заказчики могли их посетить до начала или после окончания работы. Следует установить работу предприятий сферы сервиса в общие выходные дни.

Время обеденных перерывов необходимо устанавливать индивидуально для каждого предприятия, а при наличии возможности работать без перерыва на обед по скользящему графику.

Огромную роль в привлечении потребителей играет соблюдение предприятиями сферы сервиса сроков исполнения заказов. Своевременное выполнение заказа ликвидирует потери времени заказчика на дополнительное посещение предприятия.

С целью соблюдения сроков выполнения заказов необходимо, в первую очередь, предоставлять потребителю информацию об этих сроках, в том числе и

на срочные услуги. Положительную роль в соблюдении сроков выполнения заказов сыграло бы введение на предприятиях сферы сервиса оплаты услуги после её выполнения как меры, обеспечивающей своевременность и качество услуги. На всех предприятиях сферы сервиса должен осуществляться плановый контроль за соблюдением установленных сроков исполнения заказов, что исключает возможность их превышения и, как следствие, предотвратит неправомерное превышение нормативных сроков. Кроме того, потребителю необходимо предоставлять информацию о правилах обслуживания, его правах и обязанностях.

Что такое культура обслуживания?

Под культурой обслуживания понимается совокупность условий, в которых происходит процесс общения работников сферы услуг с потребителем.

Основные слагаемые культуры обслуживания населения — этика и эстетика обслуживания, реклама услуг. Этика обслуживания — вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам. В связи с этим всем работникам, непосредственно контактирующим с заказчиками, кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения. Эстетика обслуживания — благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги и способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия.
Обеспечение высокой культуры обслуживания — одна из основных задач всех предприятий сферы быта.

Компоненты интерьера предприятий сферы сервиса представлены в таблице 35.

Таблица 35 — Компоненты интерьера предприятий сферы сервиса

Компоненты	Состав
Архитектура помещения	планировка, окна, перегородки
Цветосветовое решение	отделка, окраска стен и потолков, лампы
Комплекс рабочих мест приемщика заказов	расположение, планировка
Инвентарь	мягкая мебель, журнальные столики, стулья и др.
Оргоснастка	шкафы, стеллажи
Вспомогательные приспособления	примерочные кабины
Графика помещения	отсутствие лишнего в салоне, на рабочем месте приемщика заказов и др.

Резкое усложнение сбыта и обострение конкуренции, которое обострилось в конце 20 века, привели к тому, что маркетинг стал фактором конкурентной борьбы, не менее важным, чем достижение превосходства на рынке путем внедрения технических новшеств или снижения себестоимости продукции. Реклама стала важным инструментом воздействия на потребительский выбор и доказала свою эффективность.

Реклама в сфере сервиса — это система доведения до потребителя информации о работе предприятия. Ее цель состоит в убедительном и доходчивом информировании потребителя о том, какие услуги, где и в какое время можно получить.

Реклама в сфере сервиса решает одновременно социальные, экономические и воспитательные задачи, подробнее их рассмотрим на рисунке 43.

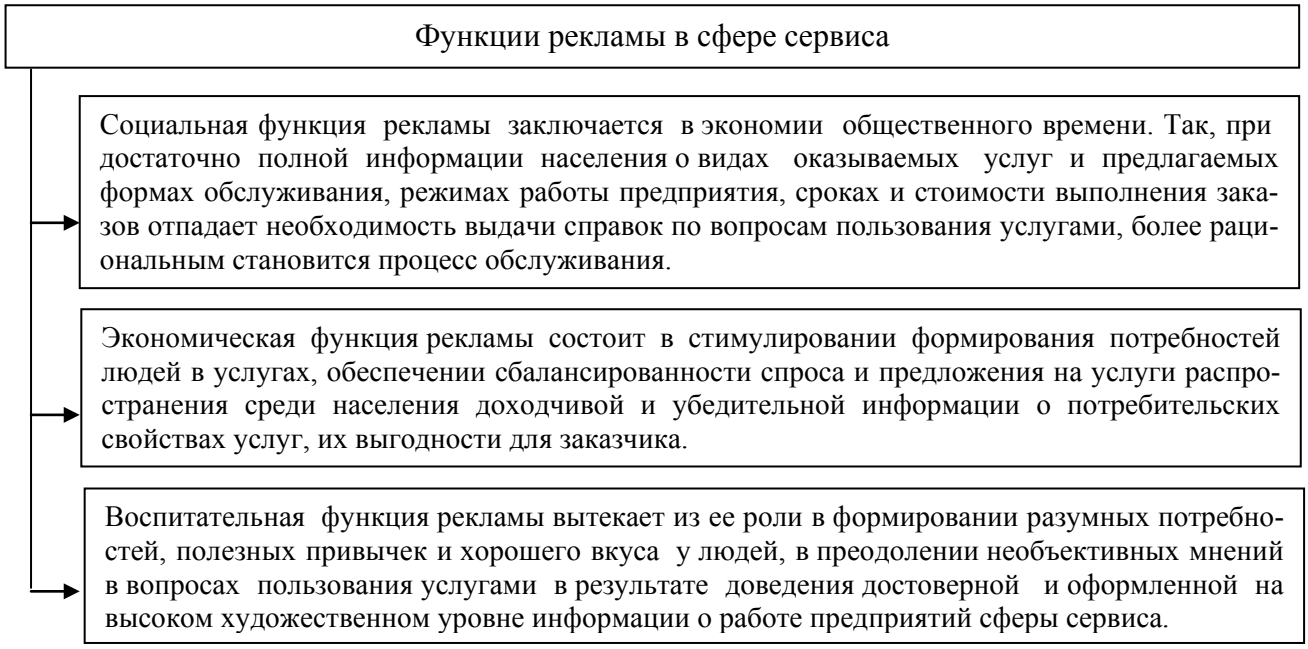


Рисунок 43 — Функции рекламы в сфере сервиса

Общее содержание рекламы в сфере сервиса должно обеспечить потребителю возможность получения услуг, полезных и рациональных как с потребительской, так и с эстетической точек зрения.

12.4. Характеристика форм обслуживания потребителей

Одним из наиболее важных направлений, позволяющих повысить качество обслуживания, является внедрение прогрессивных форм.

Под формой обслуживания понимается определенная система организации оказания услуги потребителю. Прогрессивность форм обслуживания характеризуется сокращением времени, затрачиваемого на получение услуг, и созданием наибольших удобств для потребителя.

Одна из наиболее традиционных и широко распространенных форм обслуживания предполагает прием и выдачу заказов непосредственно по месту производства и использования услуг (ателье, парикмахерские, рестораны и др.). Этой формой обслуживания пользуются все предприятия сферы сервиса в большей или меньшей степени. При такой форме обслуживания у заказчика возникают дополнительные затраты времени для проезда к месту расположения предприятия. Для услуг, предполагающих многократное и частое обращение потребителя к предприятиям сферы сервиса, эта форма обслуживания из-за дополнительных затрат времени не будет удобна, здесь наиболее рациональным будет выездное обслуживание.

Под выездной формой обслуживания понимается такой способ доведения услуги до потребителя, при котором работники максимально приближаются к заказчикам и оказывают услуги непосредственно по месту их жительства или работы. Различают два основных вида выездного обслуживания населения: с помощью передвижных мастерских и приемных пунктов, а также на дому. Передвижные мастерские и приемные пункты монтируются на шасси грузовых

автомобилей повышенной проходимости. В автофургоне компактно располагается универсальное оборудование и все самое необходимое для выполнения работ на месте. Комплексная обслуживающая бригада составом до шести человек работает по заранее составленному графику объезда населенных пунктов. Основное преимущество такой формы обслуживания, как прием заказов на дому с выполнением их в условиях предприятия и с доставкой выполненного заказа на дом, состоит в том, что отпадает необходимость в посещении заказчиком предприятия сферы сервиса. Вызов приемщика для приема и оформления заказа на дому осуществляется по телефону.

Обслуживание по месту работы предполагает создание на территории или у проходных крупных промышленных предприятий комплексных или специализированных подразделений сферы услуг с функциями приема и выдачи заказов на услуги, выполнения мелких и части срочных работ в присутствии заказчиков. Обслуживание в общежитиях и гостиницах связано с организацией по месту временного проживания людей приема и выполнения в ускоренные сроки заказов на самые необходимые услуги.

По телефону, как правило, принимаются заявки на выездное обслуживание. Такой способ приема заявок требует наличия развитой телефонной сети в регионе, а в ремонтных услугах — также системы целенаправленного поиска неисправностей, включающей в себя комплекс задаваемых заказчику в определенной последовательности вопросов и соответствующих ответов «да» или «нет».

По почте могут приниматься как заявки, так и заказы на услуги. Принятые по почте заказы выполняются уже в виде изготовленных или отремонтированных изделий пересылаются обратно потребителю услуг наложенным платежом.

Значительной экономии времени населения на оформление заказов можно добиться путем введения в специализированных и комплексных приемных пунктах бесконтактного метода обслуживания, основанного на взаимном доверии заказчика и исполнителя. Например: ремонт обуви, стирка белья, проявление фотопленок и др. В обязательном порядке он предусматривает оплату стоимости заказа после его выполнения.

Самообслуживание — весьма благоприятная, с психологической точки зрения, форма доведения услуги до потребителя, нашедшая в настоящее время применение во многих видах услуг. Самообслуживание становится возможным благодаря применению комплексно-механизированного и автоматизированного оборудования с программным управлением технологическим циклом выполнения работ. Заказчик за установленную плату приобретает право пользования оборудованием предприятия, имеет квалифицированную консультацию со стороны работников сферы услуг, сам получает необходимую услугу.

Данная форма обслуживания широко распространена в химчистках и прачечных, на предприятиях по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, предприятиях по ремонту и пошиву одежды, предприятиях общественного питания.

Абонементное обслуживание дает право потребителю на внеочередное получение услуги. Очередь может возникнуть только среди владельцев абонементов. При ремонте бытовой радиоэлектронной аппаратуры, электробытовых машин и приборов договор об абонементном обслуживании заключается сроком

на один год и затем автоматически продлевается по желанию заказчика до окончания срока службы предмета. Абонементное обслуживание широко распространено на предприятиях оздоровительно характера (бассейнах, фитнес-клубах, спортивных секциях) и развлекательно-познавательного характера (выставки, библиотеки, кинотеатры и др.).

Прокат на период ремонта создает заказчику дополнительные удобства при пользовании услугами. Организация этой формы обслуживания населения предполагает создание специального прокатного фонда предметов. Взамен вышедшего из строя и подлежащего ремонту в стационарных условиях предмета заказчику предлагается за установленную плату аналогичный предмет на прокат. Заказчик пользуется предметом в течение установленного срока за плату, а затем уже бесплатно. Ввиду возникших сложностей с созданием прокатного фонда предметов эта форма обслуживания должного развития на практике не получила, однако в настоящее время производители многих видов услуг все чаще прибегают к ней.

Обслуживание по предварительной записи не является прогрессивным, однако, когда спрос населения на услуги значительно превышает предложение, предварительная запись становится эффективной — дает определенный социально-экономический эффект. Положительным результатом ее внедрения является равномерная загрузка предприятия и ликвидация возникающих очередей среди заказчиков.

Основные формы обслуживания потребителей представим на рисунке 44.

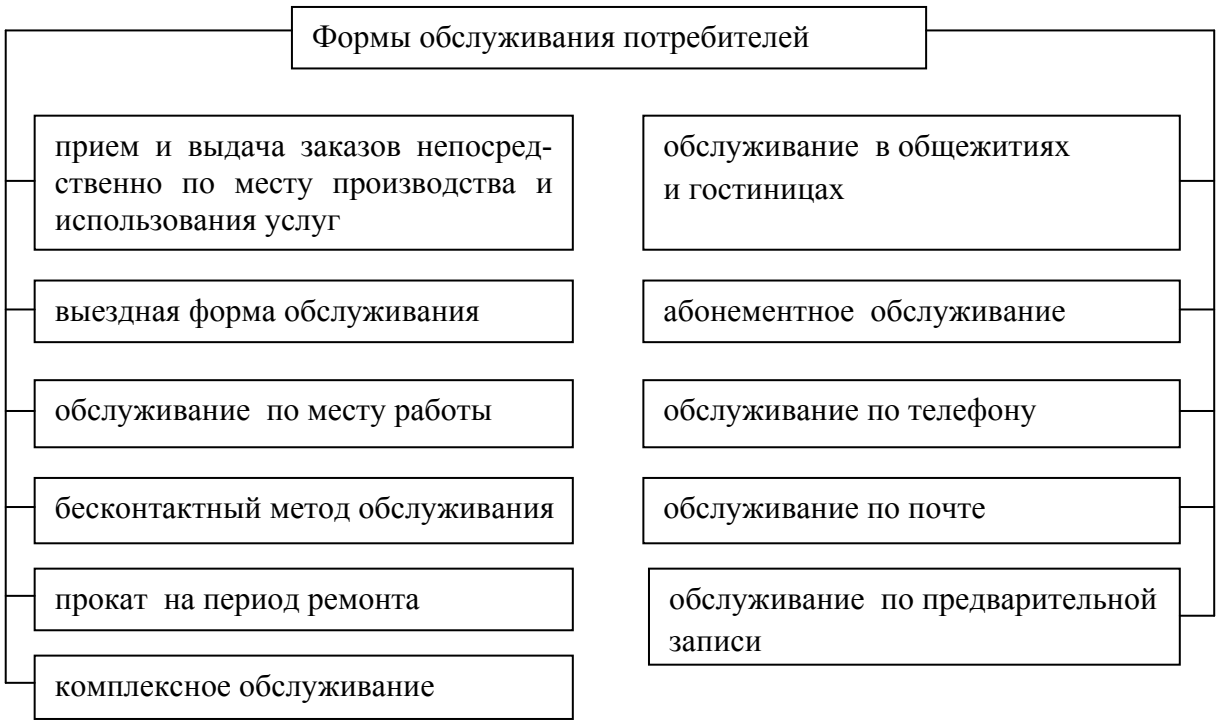


Рисунок 44 — Формы обслуживания потребителей

Немаловажное значение для потребителя услуг имеет форма расчета за их выполнение. Наиболее целесообразной является оплата услуг после их получения, но для некоторых видов услуг могут применяться такие формы расчета, когда заказчик оплачивает их до выполнения или в два срока, например, услуги бань,

пошив и вязка изделий, ремонт и обслуживание автотранспортных средств. Оплата до получения услуги применяется при самообслуживании [13]. Одной из наиболее перспективных форм обслуживания в настоящее время является комплексное обслуживание. При такой форме потребитель получает в одном месте несколько видов услуг, что значительно сокращает время на их получение. Комплексное обслуживание широко представлено на таких предприятиях сферы сервиса, где кроме основных услуг имеют место и дополнительные услуги (гостиницы, турфирмы, автомастерские и др.).

12.5. Факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания

Повышение эффективности обслуживания достигается за счет проведения систематической работы в следующих направлениях:

– внедрение прогрессивных форм обслуживания;

– рациональное размещение подразделений предприятий, осуществляющих прием и выдачу заказов;

– установление наиболее удобного режима работы предприятий и их подразделений, непосредственно оказывающих услуги населению;

– соблюдение сроков исполнения заказов;

– повышение культуры обслуживания.

Локальный характер спроса на услуги заставляет размещать предприятия сферы сервиса повсеместно в центре их потребления с учетом конкретных условий и особенностей зон обслуживания.

Принципами рационального расположения предприятий на территории являются:

– максимальное приближение к потребителям услуг;

– достижение минимальных затрат производственных ресурсов на оказание услуг.

При определении рационального количества предприятий сферы сервиса следует исходить из численности обслуживаемого населения и спроса на услуги.

С этой целью необходимо приблизить услуги к потребителю путем размещения предприятий сферы сервиса вблизи торговых, культурно-массовых объектов, основных транспортных магистралей с учетом миграционных потоков населения.

Это создает возможность посещать предприятия сферы сервиса по пути на работу или с работы, приведет к экономии времени потребителя на дорогу, т. е. к уменьшению затрат времени на получение услуги.

Вопросы для самоконтроля по 12 теме

1) Что понимается под сферой обслуживания?

2) Опишите производственную и непроизводственную сферу обслуживания потребителей.

3) Раскройте содержание термина «социальная инфраструктура».

4) Что включает процесс обслуживания потребителей?

5) Какие факторы, влияют на организацию обслуживания потребителей?

6) Каковы основные цели работы с потребителем?

7) Расскажите о роли организации обслуживания потребителей в системе оказания услуги.

8) Перечислите принципы, на которых должно основываться обслуживание потребителей.

9) Дайте определение понятию «режим работы».

10) Какие требования должны учитываться при установлении на предприятиях сферы сервиса режима работы?

11) Дайте определение понятию «культура обслуживания».

12) Каковы основные слагаемые культуры обслуживания потребителей?

13) Что такое «этика обслуживания» и «эстетика обслуживания»?

14) Перечислите компоненты интерьера предприятий сферы сервиса.

15) Какие задачи решает реклама в сфере сервиса?

16) Какие существуют формы обслуживания потребителей?

17) В чем заключается сущность выездной формы обслуживания потребителей?

18) Какие существуют перспективные формы обслуживания?

19) Перечислите факторы, влияющие на повышение эффективности обслуживания.

20) Каковы принципы рационального расположения предприятий на территории?

Тест для самопроверки по 12 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Совокупность отраслей производственной и непроизводственной сферы, объединенных общностью выполняемой функции — непосредственного удовлетворения потребностей населения в услугах:

а) сфера обслуживания;

б) организация обслуживания;

в) комплекс обслуживания;

г) отрасль народного хозяйства.

2. Главной задачей предприятий этой сферы является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объемов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества, культуры обслуживания:

а) сфера производства;

б) сфера организации обслуживания;

в) сфера сервиса;

г) сфера народного хозяйства.

3 Благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия, это:

а) этикет обслуживания;

б) культура обслуживания;

в) этика обслуживания;
г) эстетика обслуживания.

4. Вежливое, внимательное и доброжелательное отношение работников сферы услуг к заказчикам. В связи с этим всем работникам, непосредственно контактирующим с заказчиками, кроме профессиональной подготовки необходимо иметь навыки обслуживания и общения.
а) этикет обслуживания;
б) культура обслуживания;
в) этика обслуживания;
г) эстетика обслуживания.

5. Эта функция рекламы вытекает из ее роли в формировании разумных потребностей, полезных привычек и хорошего вкуса у людей, в преодолении необъективных мнений в вопросах пользования услугами в результате доведения достоверной и оформленной на высоком художественном уровне информации о работе предприятий сферы сервиса.
а) экономическая функция;
б) воспитательная функция;
в) социальная функция;
г) общая функция.

6. Функция рекламы, состоящая в стимулировании формирования потребностей людей в услугах, обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространения среди населения доходчивой и убедительной информации о потребительских свойствах услуг, их выгодности для заказчика:
а) экономическая функция;
б) воспитательная функция;
в) социальная функция;
г) общая функция.

7. Под ней понимается определенная система организации оказания услуги потребителю:
а) форма обслуживания;
б) культура обслуживания;
в) этика обслуживания;
г) эстетика обслуживания.

8. Под этой формой обслуживания понимается такой способ доведения услуги до потребителя, при котором работники максимально приближаются к заказчикам и оказывают услуги непосредственно по месту их жительства или работы:
а) бесконтактный метод обслуживания;
б) комплексное обслуживание;
в) выездная форма обслуживания;
г) обслуживание по месту работы.

9. Оно предполагает создание на территории или у проходных крупных промышленных предприятий комплексных или специализированных подразделений сферы услуг с функциями приема и выдачи заказов на услуги, выполнения мелких и части срочных работ в присутствии заказчиков:

а) бесконтактный метод обслуживания;

б) комплексное обслуживание;

в) выездная форма обслуживания;

г) обслуживание по месту работы.

10. Это одна из наиболее перспективных форм обслуживания в настоящее время. При ней потребитель получает в одном месте несколько видов услуг, что значительно сокращает время на их получение:

а) бесконтактный метод обслуживания;

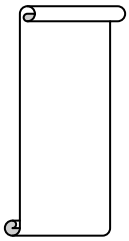
б) комплексное обслуживание;

в) выездная форма обслуживания;

г) обслуживание по месту работы.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

13. Финансовое обеспечение и инвестиционная деятельность малого предприятия



13.1. Финансирование предпринимательской деятельности
13.2. Планирование финансовых ресурсов
13.3. Финансово-экономическая деятельность предприятия малого бизнеса
13.4. Лизинг, франчайзинг, фонды венчурного капитала — как источники дополнительного финансирования малого бизнеса
13.5. Бизнес-план предпринимательской единицы

13.1. Финансирование предпринимательской деятельности

Финансирование предприятий, занимающихся предпринимательской деятельностью — это совокупность форм и методов, принципов и условий финансового обеспечения простого и расширенного воспроизводства.

Понятие «финансирование» тесно связано с понятием «инвестирование». Финансирование — это образование денежных средств, инвестирование — это их использование. Оба понятия взаимосвязаны, однако первое предшествует второму, так как невозможно планировать какие-либо инвестиции, не имея источников финансирования.

При выборе источников финансирования деятельности предприятия необходимо решить пять основных задач:

– определить потребность в кратко- и долгосрочном капитале;

– выявить возможные изменения в составе активов и капитала в целях определения и оптимального состава и структуры;

– обеспечить постоянную платежеспособность и, следовательно, финансовую устойчивость;

– с максимальной прибылью использовать собственные и заемные средства;

– снизить расходы на финансирование хозяйственной деятельности.

Источники финансирования предприятия делят на внутренние (собственный капитал: чистая прибыль и амортизационные отчисления) и внешние (заемный и привлеченный капитал).

Финансирование за счет собственных средств имеет ряд преимуществ:

– за счет пополнения из прибыли предприятия повышается его финансовая устойчивость;

– формирование и использование собственных средств происходит стабильно;

– минимизируются расходы по внешнему финансированию (по обслуживанию долга кредиторам);

– упрощается процесс принятия управленческих решений по развитию предприятия, так как источники покрытия дополнительных затрат известны.

Уровень самофинансирования предприятия зависит не только от его внутренних возможностей, но и от внешней среды (налоговой, амортизационной, бюджетной, таможенной и денежно-кредитной политики государства).

Внешнее финансирование предусматривает использование средств государства, финансово-кредитных организаций, нефинансовых компаний и граждан.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Кроме того, оно предполагает использование денежных ресурсов учредителей предприятия. Такое привлечение необходимых финансовых ресурсов часто бывает наиболее предпочтительным, так как обеспечивает финансовую независимость предприятия и облегчает получение банковских кредитов.

В условиях рыночной экономики производственно-хозяйственная деятельность предприятия невозможна без использования заемных средств, к которым относятся: кредиты банков, коммерческие кредиты, т. е. заемные средства других организаций; средства от выпуска и продажи акций и облигаций организации; бюджетные ассигнования на возвратной основе и др.

Привлечение заемных средств позволяет ускорять оборачиваемость оборотных средств, увеличивать объемы совершаемых хозяйственных операций, сокращать объемы незавершенного производства. Однако использование данного источника приводит к возникновению определенных проблем, связанных с необходимостью последующего обслуживания принятых на себя долговых обязательств. До тех пор пока размер дополнительного дохода, обеспеченного привлечением заемных ресурсов, перекрывает затраты по обслуживанию кредита, финансовое положение предприятия остается устойчивым, а привлечение заемного капитала является эффективным.

При равенстве этих показателей возникает вопрос о целесообразности привлечения заемных источников формирования финансовых ресурсов, как не обеспечивающих дополнительного дохода. В ситуации же, когда размер затрат по обслуживанию кредиторской задолженности превышает размер дополнительных доходов от ее использования, неизбежно ухудшение финансовой ситуации.

Таким образом, финансирование на основе заемного капитала не столь выгодно, поскольку кредиторы предоставляют денежные средства на условиях возвратности и платности, т. е. не участвуют своими деньгами в собственном капитале предприятия, а выступают в роли заимодавца. Сравнение различных методов финансирования позволяет предприятию выбирать оптимальный вариант финансового обеспечения текущей эксплуатационной деятельности и покрытия капитальных затрат.

13.2. Планирование финансовых ресурсов

Финансовое планирование — это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для предприятия.

Главной целью финансового планирования является обоснование возможностей финансирования предполагаемых экономических, технических и социальных проектов и оценка их эффективности с учетом конечных финансовых результатов.

Основные задачи финансового планирования:

– определение объема, структуры капитала, используемого при создании предприятия и его функционировании в плановый период;

– обоснование оптимальной величины и структуры издержек производства и обращения;

– прогнозирование источников и размеров денежных поступлений и выплат;

– обоснование рационального движения денежных средств, синхронизации их поступлений с платежами в определенные периоды времени;

– определение эффективности разных сфер, видов хозяйственной и финансовой деятельности, путей максимизации прибыли;

– осуществление постоянного контроля над выполнением финансовых заданий и корректировка текущих планов при изменении условий хозяйствования.

Широкие возможности, которые предоставляет финансовое планирование, дают основание считать его отправной точкой для принятия эффективных хозяйственных и финансовых решений. Однако для этого необходима соответствующая организация данного процесса, т. е. упорядочение всех управленческих действий, связанных с формированием и выполнением финансовых заданий. Финансовое планирование связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и стратегии предприятия.

Финансовое планирование основывается на принципах, которые представлены в таблице 36.

Таблица 36 — Принципы финансового планирования

Принцип	Характеристика
Принцип соответствия	финансирование текущих активов следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Так, если предприятие планирует закупку сырья и материалов, не следует прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время для проведения модернизации основных средств следует привлекать долгосрочные источники финансирования
Принцип постоянной потребности в собственных оборотных средствах	в планируемом балансе предприятия сумма оборотных средств должна превышать сумму краткосрочных задолженностей, т. е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс. Определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочных кредитов и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств
Принцип избытка денежных средств	предполагает в процессе планирования иметь некоторый запас денежных средств для обеспечения надежной платежной дисциплины в случае, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж
Принцип рентабельности капиталовложений	для капиталовложений необходимо выбрать недорогие способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный кредит). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается положительное действие эффекта финансового рычага
Принцип сбалансированности рисков	особенно рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств
Принцип приспособления к потребностям рынка	для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов
Принцип предельной рентабельности	целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

Целевое назначение текущего финансового плана — обеспечение постоянной платежеспособности предприятия. Текущие планы составляются на год с по-

квартальной разбивкой на основе детальных расчетов. Целью долгосрочного финансового плана является определение допустимых с позиции финансовой устойчивости темпов расширения предприятия. В большинстве случаев они содержат только решающие задания по доходам, расходам и финансовым результатам на отдельные периоды [28].

В наиболее общем виде финансовый план содержит следующие разделы:

Раздел 1. Инвестиционная политика. Политика финансирования основных средств. Политика финансирования нематериальных активов. Политика в отношении долгосрочных финансовых вложений.

Раздел 2. Управление оборотным капиталом. Управление денежными средствами и их эквивалентами. Финансирование производственных запасов. Политика в отношениях с контрагентами и управление дебиторской задолженностью.

Раздел 3. Дивидендная политика и структура источников финансирования.

Раздел 4. Финансовые прогнозы. Характеристика финансовых условий. Доходы предприятия. Расходы предприятия. Прогнозная финансовая отчетность. Бюджет денежных средств. Общая потребность в капитале. Потребность во внешнем финансировании.

Раздел 5. Учетная политика.

Раздел 6. Система управленческого контроля.

Основой для разработки финансовых планов служат производственные показатели (прежде всего задания по выпуску и реализации продукции, использованию основных фондов, сырьевых и трудовых ресурсов). Кроме того, используются установленные нормы, финансовые нормативы, учитываются сложившиеся тенденции движения ресурсов, выявленные закономерности развития показателей и др.

13.3. Финансово-экономическая деятельность предприятия малого бизнеса

Малое предприятие не имеет возможностей пригласить высококвалифицированных специалистов по финансово-экономической и другим направлениям деятельности, поэтому генеральный управляющий и менеджеры функционального уровня должны быть разносторонне образованными «универсальными» с опытом решения вопросов по всем аспектам жизнедеятельности фирмы.

Владелец предприятия (предприниматель) и генеральный менеджер (президент, директор или оба в одном лице) должны не только понимать сущность и условия, влияющие на финансовую устойчивость предприятия, но и владеть методами управления финансовой и экономической деятельностью фирмы, финансовыми и экономическими ресурсами.

Одной из основных задач управляющего предприятием является поддержка его финансовой устойчивости. В понятие финансовой устойчивости предприятия входит:

– оплата текущих обязательств (долгов по выплатам, заработной плате и т. д.);

– способность погашения будущих обязательств на основе плановой выручки;

– денежные средства для плановых вложений в основные средства (оборудование, транспорт, недвижимость и т. д.);

– резервные средства или возможность получения кредитов для оплаты незапланированных расходов.

В идеале эти условия должны соблюдаться и обеспечиваться одновременно, что гарантирует финансовую устойчивость предприятия. Однако для достижения этого необходимо постоянное внимание управляющего к финансово-экономическим вопросам. Прежде всего, выполнение указанных выше условий требует наличия денежных средств (средств на расчетном счете, в кассе, в обращении высоко-ликвидных ценных бумаг). В связи с этим получение прибыли — это необходимое, но не достаточное условие для положительного денежного потока предприятия.

В процессе планирования движения финансового потока необходимо организовать надежную систему получения платежей о потребителей (заказчиков) с оплатой счетов в установленные сроки и обеспечит мониторинг и контроль.

Для эффективного управления финансами, необходимо учитывать основные компоненты деятельности предприятия, к которым относятся:

– цели предприятия и средства их достижения. Наличие дерева целей позволяет выявить генеральную и основные цели фирмы на определенный период времени и определить необходимые средства для их достижения;

– анализ результатов прошлых периодов и состояния в данный момент времени, так как это является основой для планирования будущего и позволяет определять и учитывать тенденции, финансовые пропорции и нормативные соотношения. Следует понимать, что для предполагаемых изменений в будущем необходимы хорошо обоснованные причины и, что все планируемые изменения должны быть постепенными и контролируемыми.

– методы мониторинга и системы контроля за движением денежных средств и сохранением экономических показателей в заданном диапазоне. Для выполнения функций наблюдения и контроля необходима систематизированная финансово-экономическая информация.

В управлении финансами предприятия существует классический набор финансовых инструментов, к которым относятся: финансовый анализ; финансовое планирование, включающее разработку бюджета, баланса, динамики финансового потока; управление привлечением заемных средств (или кредитов), основным и оборотным капиталом, размещением свободных средств, инвестициями; лизинг; траст; факторинг; страхование и др.

В процессе становления малого бизнеса, особенно на начальном периоде, редко применяется весь набор финансовых инструментов, но финансовый анализ, финансовое планирование, привлечение заемных и размещение свободных денежных средств используются практически всеми управляющими малых предприятий.

В основе финансового управления, в международной практике называемого бюджетированием, лежит разработка бюджета, включающего доходную и расходную части, а также планирование динамики движения финансового потока и составление баланса предприятия (с приложениями). Реальные российские условия бизнеса и неопределенность поведения субъектов рынка не дают воз-

можности точно и обоснованно планировать, поэтому разработанные финансовые документы требуют постоянной корректировки для гибкого отражения рыночных воздействий. А российские предприниматели, менеджеры на малых предприятиях зачастую вообще пренебрегают финансовым планированием, ограничиваясь самыми примитивными схемами, и в результате предприятие живет только «сегодняшним днем».

Не будем подробно останавливаться на описании и формулах расчета финансово-экономических показателей, так как данная информация общеизвестна. Просто перечислим те из них, отслеживания состояния которых, хватает для наблюдения и осуществления контроля за финансово-экономическим состоянием малого предприятия.

Это показатели:

– рентабельности (рентабельности продукции, рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности используемого капитала);

– норма прибыли (коммерческая маржа);

– коэффициенты ликвидности (коэффициент общей (текущей) ликвидности, коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности);

– процент собственного капитала в общем капитале (имуществе) фирмы или коэффициент концентрации собственного капитала;

– показатель оборачиваемости оборотных средств;

– количество оборотов и длительность оборачиваемости запасов;

– длительность погашения дебиторской задолженности [39].

Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты) представлены в Приложении К.

Финансовая стойкость предприятия — это степень его зависимости от внешних источников финансирования, способность в необходимые сроки погашать свои финансовые обязательства, т. е. платежеспособность, и возможность предоставления кредитов клиентам, т. е. кредитоспособность. Она характеризуется финансовыми показателями фирмы.

Для анализа финансового положения предприятия используются следующие относительные показатели:

– отношение собственного капитала к итогу баланса отражает финансовую независимость предприятия от внешних источников финансирования; считается, что общая сумма задолженности не должна превышать сумму собственного капитала;

– отношение всей задолженности к собственному капиталу отражает соотношение внешних и собственных источников финансирования; отношение собственного капитала к реальному основному капиталу показывает, в какой степени инвестирование капитала в основные фонды осуществляется за счет внутренних источников финансирования;

– отношение долгосрочной задолженности к собственному капиталу;

– коэффициент самофинансирования текущих капиталовложений показывает, в какой мере вложения в основной капитал в отчетном году осуществлялись за счет средств, поступивших от операций;

– коэффициент покрытия или отношение оборотных активов к краткосрочной задолженности;

– коэффициент ликвидности оборотных активов показывает долю наличности и быстро реализуемых ценных бумаг в оборотных активах;

– при расчете коэффициента покрытия краткосрочной задолженности ликвидными средствами в категорию ликвидных средств, наряду с наличностью и быстро реализуемыми ценными бумагами, включается и дебиторская задолженность;

– уровень платежеспособности предприятия считается высоким, если вся его задолженность покрывается более или менее ликвидными активами, т. е. оборотными активами.

В малом бизнесе рекомендуется использовать набор экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности фирмы в разных направлениях, и по динамике данных показателей оценивать текущее ее состояние для целенаправленного воздействия на него. Если выбранные показатели находятся в заданном диапазоне, то финансовая устойчивость фирмы гарантирована.

13.4. Лизинг, франчайзинг, фонды венчурного капитала — как источники дополнительного финансирования малого предпринимательства

Для выяснения роли лизинга представим такую ситуацию. Малое предприятие нуждается в новом оборудовании, которое имеется у определенного производителя (поставщика). Проблема заключается в том, что у предприятия нет денежных средств для покупки названного средства труда. Возможным вариантом ее решения может оказаться лизинговая сделка. Ее осуществление предполагает, что предприятие обращается в лизинговую компанию, которая специально приобретает это оборудование в свою собственность, а затем передает его предприятию в аренду (во временное платное пользование). Таким образом, лизинг выступает формой не просто аренды, но и целевого финансирования. Заинтересованность малого предприятия как лизингополучателя проявляется:

– во-первых, в том, что он, не прибегая к заемным средствам и не увеличивая свой капитал, может приводить в движение большее количество факторов производства;

– во-вторых, у него появляется возможность осуществления технического перевооружения на основе использования прогрессивной и дорогостоящей техники без больших начальных капиталовложений, что играет важную роль при необходимости структурной перестройки производства;

– в-третьих, машины и оборудование, полученные по лизингу, не фиксируются на балансе арендатора, а следовательно, последний может экономить суммы, равные налогу на имущество;

– в-четвертых, варьируя состав и сроки лизингового договора, предприниматель может успешно бороться с моральным износом технических средств;

– в-пятых, при стабильных лизинговых платежах он может уменьшить неблагоприятное воздействие инфляции и роста величины банковского процента. Существенным является и то, что весь размер лизинговых платежей включается в себестоимость продукции (работ, услуг), произведенной лизингополучателем.

На рисунке 45 представлена типичная лизинговая сделка.

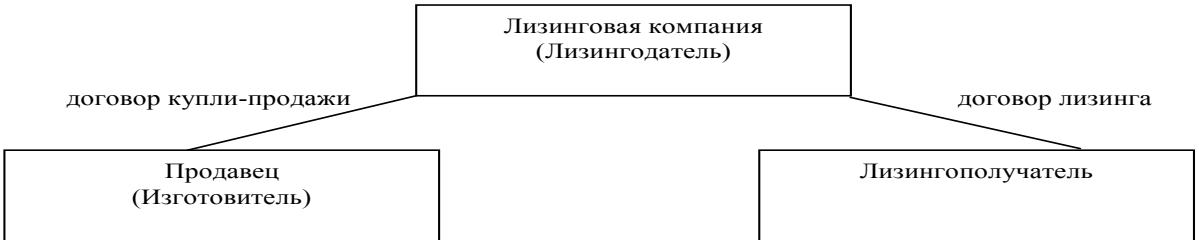


Рисунок 45 — Схема лизинговой сделки

Как видно из рисунка 45, в экономических взаимоотношениях при лизинге принимают участие как минимум три элемента:

1) лизингодатель (лизинговая фирма) — физическое или юридическое лицо, которое за счет привлеченных и/или собственных денежных средств приобретает в ходе реализации договора лизинга в собственность имущество и предоставляет его в качестве предмета лизинга лизингополучателю за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование с переходом или без перехода к лизингополучателю права собственности на предмет лизинга;

2) лизингополучатель — физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором лизинга обязано принять предмет лизинга (для предпринимательской деятельности — производить продукцию или оказывать услуги с помощью предмета лизинга, а следовательно, и иметь доход) за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование в соответствии с договором лизинга;

3) продавец — (поставщик имущества, первоначальный собственник имущества) — физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором купли-продажи с лизингодателем продает лизингодателю в обусловленный срок имущество, являющееся предметом лизинга. Продавец обязан передать предмет лизинга лизингодателю или лизингополучателю в соответствии с условиями договора купли-продажи. Продавец может одновременно выступать в качестве лизингополучателя в пределах одного лизингового правоотношения.

Создание лизинговых компаний с участием государственного капитала может таким образом содействовать развитию малого бизнеса. Дополнительная заинтересованность лизинговых компаний обеспечивается предоставлением им права ускоренной амортизации их основного капитала.

Что такое франчайзинг и как с его помощью можно привлечь финансовые ресурсы?

Дополнительные финансовые ресурсы малое предприятие может привлечь, используя механизм франчайзинга. Франчайзинг в широком смысле представляет собой такой вид сделок, в котором одна сторона (франшизодатель, франчайзер)

предоставляет другой стороне (франшизополучателю, франчайзи) право на использование интеллектуальной собственности (например, фирменных наименований, торговых марок, патентов), прав на реализацию продукции и т. п. Слово «франчайзинг» производное от фр. *franchise* (льгота, привилегия). Существуют два вида франчайзинга: франчайзинг продукции и бизнес-франчайзинг. При первом — привилегия предоставляется только на использование торговой марки поставщика продукции. Классическими примерами являются: автомобильные салоны, компании по разливу безалкогольных напитков, бензоколонки. Второй вид заключается в перенятии франчайзи целостной системы бизнеса, включающей имидж, торговую марку, стандарты производства и сбыта, методы маркетинга. Наиболее известными в этой области являются франшизные сети таких фирм, как МакДональдс, Пицца Хат.

На рисунке 46 рассмотрим схему организации франчайзинга.



Рисунок 46 — Схема организации франчайзинга

Согласно схеме, представленной на рисунке 46, в рамках договора франчайзинга между франчайзером и франчайзи заключается договор франшизы, определяющий условия взаимодействия сторон. Данным документом (а договор франчайзинга должен иметь письменную форму) устанавливается, что франчайзер возмездно предоставляет франчайзи право использования его торговой марки, а также и иные услуги (консалтинг, маркетинг) при условии соблюдения стандартов франчайзера [30].

Отметим, что необходимо учитывать отличие такого договора от лицензионного, который ориентирован исключительно на предоставление возможности использования отдельных объектов интеллектуальной собственности при полном сохранении самостоятельности сторон в других сферах.

В рамках франчайзинговой схемы крупная компания-франчайзер, имеющая сильные рыночные позиции и хорошо «раскрученный» бренд, для расширения сбытовой сети заключает договор с мелкой самостоятельной фирмой (франчайзи) на производство и реализацию строго оговоренных видов товаров и услуг, соответствующих стандартам качества крупной фирмы.

О потенциале франчайзинга свидетельствуют такие статистические данные. В США почти 80 процентов новых предприятий становятся банкротами после 5–

7 года функционирования. Среди предприятий франчайзинговых систем 90 процентов выживают. Международная Франчайзинговая Ассоциация определяет более 65 сфер деятельности, где применяется франчайзинг. В их числе: бухгалтерский учет, почтовые услуги, книжные магазины, брачные услуги, аптеки, закусочные, гостиницы, прачечные и др. Ныне франчайзинг используется более чем в 100 странах мира.

Основные выгоды малого предприятия — франшизополучателя состоят в следующем:

– приобретая уже испытанные разработки франчайзера, используя его имя, репутацию, которые уже признаны покупателями, можно сократить риск, связанный с ведением бизнеса;

– благодаря опыту, накопленному франчайзером, минимизировать затраты на становление и развитие бизнеса;

– обеспечение подготовки персонала благодаря обучению, проводимому франчайзером;

– владея собственным предприятием, получает от франчайзера разнообразные услуги и постоянную поддержку (возможность приобретения расходных материалов, сырья, комплектующих изделий по льготным ценам, получения консультаций по широкому спектру возникающих проблем от специалистов франчайзера, использования преимуществ от рекламных компаний, проводимых франчайзером в рамках всей страны и др.);

– получение доступа к возможностям франчайзера и его сети в области закупок, снабжения, ведения переговоров;

– признание банками преимуществ бизнеса, работающего в системе франчайзинга, делает кредит для франчайзи более доступным;

– используя результаты научных разработок франчайзера и его программы развития, постоянно усовершенствовать бизнес (внедряя технологические новшества, инновации в организации предпринимательской деятельности), поддерживая и развивая его конкурентные преимущества.

Каковы преимущества и недостатки франчайзинга?

Основные преимущества и недостатки отразим в таблице 37.

Таблица 37 — Преимущества и недостатки франчайзинга

Преимущества	Недостатки
Экономия средств на маркетинговых исследованиях, консультациях и других услугах профессионалов. Гарантия поставок сырья, материала, полуфабрикатов. Меньше риски. Поддержка франчайзера. Относительно быстрая и гарантированная окупаемость.	Необходимость учета интересов франчайзера. Необходимость регулярных отчислений франчайзеру от объема продаж (роялти). Обязательность соблюдения методов ведения бизнеса. Выкуп (по требованию франчайзера) всего необходимого оборудования и материалов.

Франчайзинг перспективен в таких сферах деятельности, как общественное питание, строительство, бытовое обслуживание населения, заправка и обслуживание автомобилей, гостиницы и мотели.

Финансовая поддержка малого предпринимательства, имеющего инновационный характер, может быть обеспечена привлечением и использованием венчурного капитала. Понятие «венчурный» производно от английского слова «*venture*» («венчур»), означающего «риск».

Предположим, у какой-то компании есть новая, очень заманчивая, сулящая большие прибыли и перспективы развития бизнеса, но непроверенная идея. Для ее практической реализации нужны значительные денежные средства. Такая ситуация является привлекательной для венчурных капиталистов, если повышенный фактор риска компенсируется высокой отдачей от вложенных ими инвестиций.

Обратим внимание на существенные характеристики венчурного капитала:

– его интересует бизнес с потенциальными возможностями значительного расширения за короткий период времени;

– его стимулом выступает ожидаемая высокая доходность. Логика здесь проста. Чем больше риск, тем выше ожидаемый доход. Обычно за пять лет, инвестор рассчитывает получить доход, равный десятикратному объему вложенных средств;

– для снижения риска инвестор готов предложить свои деловые связи, хорошее знание рынка, стратегическое мышление. Поэтому он, как правило, претендует на право голоса в управлении компанией, получившей его капитал.

Заметим, что состав владельцев венчурного капитала включает не только частных собственников, но и государство. Интерес последнего связан не столько с получением прибыли, сколько с привлечением предпринимателей к занятию бизнесом, с финансированием расходов по образованию компании, формированием ее стартового капитала. Например, финансовая программа штата Нью-Йорк предусматривает, что специально созданный фонд венчурного капитала оказывает поддержку молодым растущим предприятиям штата в разработке новых технологий. Максимальный объем инвестиций в одну компанию — 250 тыс. долларов.

Как развивается франчайзинг в России?

По данным Российской ассоциации франчайзинга, в России функционирует порядка 20000 франчайзинговых точек и около 485 франчайзеров. Для отечественного рынка франчайзинга характерен, прежде всего, рост предприятий в розничных продажах и общественном питании.

На сайте Российской ассоциации франчайзинга представлен перечень партнеров данной организации — коммерческих банков и иных финансовых структур, финансирующих предпринимателей, приобретающих франшизы. Среди партнеров РАФ — Сбербанк России, ВОК-Банк, холдинговая компания «KVINTESS F&DI», лизинговая компания «ВЭБ-Лизинг» и другие [20].

13.5. Бизнес-план предпринимательской единицы

Перед тем как ознакомиться с содержанием бизнес-плана рассмотрим взаимосвязь таких понятий как: бизнес-идея; бизнес-концепция и бизнес-план. Эту взаимосвязь представим на рисунке 47.



Рисунок 47 — Взаимосвязь понятий бизнес-идея, бизнес-концепция и бизнес-план

Рассмотрим эти понятия подробнее, так под бизнес-идеей понимается общее представление об организации будущей предпринимательской деятельности, которое имеется у предпринимателя.

Бизнес-концепция содержит концептуальное описание ключевой бизнес-идеи, формата бизнеса, которое дает предприятию преимущество над конкурентами. Концепция бизнеса является составной частью стратегии предприятия.

Бизнес-план — это документ, в котором обоснованы основные аспекты будущей предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы и определяются пути решения этих проблем.

Бизнес-план представляет собой детальное обоснование концепции, предназначенной для реализации предпринимательской идеи. Он позволяет предусмотреть все необходимые мероприятия, разработать схему их финансирования, определить возможный доход и уровень прибыльности (или убыточности) от реализации идеи. Бизнес-план в таком случае можно охарактеризовать как форму экспертной оценки идеи. Можно утверждать, что бизнес-план представляет собой еще одну возможность для предпринимателя понять ход реализации его идеи. В период разработки бизнес-плана предпринимателю приходится искать ответы на такие вопросы:

– для какой категории населения предназначена та продукция, которая лежит в основе предпринимательской идеи?

– какую форму рекламы придется избрать для достижения поставленной цели?

– каковы тактическая и стратегическая цели?

– какими источниками финансирования можно будет воспользоваться для реализации рассматриваемой идеи?

– существует ли реальная возможность установления необходимых партнерских связей, как с поставщиками, так и с потребителями продукции?

Одновременно с этим предприниматель обдумывает еще раз, нет ли другого товара, который можно производить с большей эффективностью. Кроме того, важно точное знание системы налогообложения, которая будет применяться в отношении предпринимателя, планирующего реализацию своей идеи (если в обществе, конечно, используется дифференцированная система налогообложения).

В ряде случаев бизнес-план разбивают на три самостоятельных плана:

– собственно бизнес-план, содержащий общую схему реализации, идеи;

– маркетинговый план, показывающий реальную основу предлагаемой к реализации идеи;

– финансовый план, свидетельствующий о наличии финансовых ресурсов, достаточных для начального этапа реализации идеи, а также о коммерческой целесообразности начала производства.

Бизнес-план включает в себя шесть основных разделов:

– деловую концепцию;

– рекламный набросок;

– деловое расписание;

– набор целей;

– маркетинговое исследование;

– финансовое резюме.

В разделе «Деловая концепция» обычно делается краткое описание идеи и формы ее реализации, показываются характеристики товара (услуги), лежащего в основе идеи, отличного от того, что уже производится конкурентами. Например, предприниматель решил начать производство мягкой детской игрушки. В разделе «Деловая концепция» он запишет:

«Планируется производство мягкой детской игрушки — куклы Алисы, купить которую в магазине сегодня сложно. Она производится в малом объеме предприятиями, специализирующимися на этом товаре. Разработанная фирмой модель выгодно отличается от тех, которые уже поставляются на рынок. Предложенную модель отличают удачный дизайн, привлекательный вид, яркость красок».

В разделе «Рекламный набросок» можно сформировать главную идею, которая будет основной для рекламной кампании. Этот раздел можно представить примерно таким образом: «Ваша дочь мечтает о кукле Алисе. Вы знаете об этом?».

В разделе «Деловое расписание» обычно включается перечень всех (в основном организационных) мероприятий, которые предпринимателю необходимо осуществить для реализации идеи. Здесь же указываются и сроки, к которым необходимо завершить данные мероприятия, расписывается предполагаемый режим работы. Например, для начала производства необходимо:

– заключить договор об аренде помещения для размещения производства;

– заключить лизинговое соглашение с фирмой об использовании в производственном процессе оборудования, принадлежащего ей на правах собственности;

– заключить договор о поставке сырья, требуемого для производства.

Работа будет организована в две смены в течение 5 дней в неделю, штат работающих — 12 человек (1-я смена — с 6.30 до 15.00, 2-я смена — с 15.00 до 23.30).

В разделе «Набор целей» указываются краткосрочные и долгосрочные цели. В данном случае можно внести в бизнес-план такую запись: «Краткосрочная цель фирмы — захват определенной части рынка детских игрушек, долгосрочная цель — концентрация прибылей, полученных от реализации производимого товара, для их инвестирования в организацию выпуска детских игрушек других типов (электронных игр)».

Раздел «Маркетинговое исследование» несет в себе особую смысловую нагрузку. Ошибки, неверные выводы могут свести на нет все усилия, предпринимаемые для реализации идеи. В этом разделе обычно обращают внимание на конкуренцию, категорию потребителей, деловой климат и рынок труда.

При рассмотрении проблем, связанных с конкуренцией, предпринимателю было бы желательно выявить не только реально существующих конкурентов, но и потенциально возможных (тех, которые также собираются выходить на рынок с тем же или аналогичным товаром). Владение такой информацией дает предпринимателю возможность правильно построить свою тактику и стратегию. Чем большей информацией о конкурентах предприниматель владеет, тем легче ему действовать на рынке и организовывать свой производственный процесс. В этом случае можно сделать такую запись:

«Конкуренция слабая. На рынок поставляются только куклы, изготавливаемые фирмой «А». Однако эта фирма удовлетворяет всего лишь около 15 % общей потребности рынка. По имеющейся информации, фирма «Б» в течение месяца также завершит все организационные мероприятия по выходу на рынок с аналогичной продукцией. Тем не менее, вместе они будут удовлетворять не более 40 % общей потребности рынка.

В бизнес-плане определяется категория потребителей, на которых ориентируется предприниматель при реализации идеи, дается количественная оценка возможных потребностей и периодичности покупок. Это дает предпринимателю возможность определить примерные количественные параметры производства и периодичность обновления производимой продукции. В этой части бизнес-плана запишем, что потенциальными покупателями товара, лежащего в основе идеи, могут быть родители девочек в возрасте от 3 до 12 лет. Их в районе сбыта товара насчитывается 10 тыс. Реально можно рассчитывать на то, что потребителями на первом этапе могут быть около 20 % их общей численности, т. е. около 2 тыс. На эту цифру можно рассчитывать и в дальнейшем, о чем свидетельствуют данные демографической статистики. Резервы кроются в организации новых рынков, с учетом которых общая потребность может составлять около 6 тыс. кукол в год. По оценке, около 60 % семей один раз в год (по крайней мере) приобретают новую куклу. Следовательно, модифицированные модели можно производить в количестве не менее 3,6 тыс. в год.

Исследуя деловой климат, предприниматель обратит внимание на общую ситуацию, существующую в обществе. Вывод может быть такой — деловой климат благоприятный или неблагоприятный. В период стагнации наиболее вероятен вялый деловой климат. Делая вывод о благоприятном деловом климате, предприниматель обращает внимание на уровень конкуренции, покупательную способность потребителей, исходя из системы экономических приоритетов и того места, которое производимый им товар занимает в этой системе. Он оценивает также возможность установления необходимых партнерских связей в отношении, как получения всего необходимого для производства, так и продвижения товара на потребительский рынок.

При анализе рынка труда внимание будет сосредоточено, прежде всего, на возможности привлечения работников требуемых специальностей, обладающих необходимым уровнем квалификации. Может быть, в этом случае в бизнес-плане будет осуществлена запись о переподготовке ныне занятых в производстве специалистов.

В разделе «Финансовое резюме» необходимо:

– изложить все осуществленные и проверенные предпринимательские расчеты;

– выявить предполагаемые норму и массу прибыли, уровень рентабельности и срок окупаемости проекта.

В этом разделе указываются, прежде всего, издержки производства:
аренда помещения для размещения производства;

– платежи за оборудование, используемое по договору лизинга;

– платежи за сырье;

– накладные расходы (электроэнергия, водоснабжение, канализация, транспортные расходы);

– суммарный фонд заработной платы;

– налоговые и другие обязательные платежи;

– страховые отчисления (в страховой фонд).

Все эти расчеты осуществляются в отношении определенного количества товаров (например, 1 тыс. товарных единиц). Далее производится подсчет возможного валового дохода от реализации указанного количества товарных единиц на рынке (по оптовым ценам, если продажа осуществляется через посредника, или по розничным, если товар реализуется собственными торговыми подразделениями). Разница между доходом и издержками (в денежном выражении) будет представлять собой массу возможной прибыли, получаемой предпринимателем при производстве и реализации указанного количества товарных единиц. Масса прибыли послужит основой для выявления всех других экономических характеристик.

Особое внимание в этом разделе уделяется источнику финансирования. Сумма необходимых издержек производства должна быть авансирована предпринимателем. Однако необходимо точно знать источник такого авансирования (собственный капитал предпринимателя, ссуда или кредит, взятые в банке или у другой фирмы и т. д.). Завершает этот раздел вывод о финансовой состоятельности предлагаемого проекта (финансовое резюме).

Разработкой бизнес-плана могут заниматься специальные работники фирмы, но даже в этом случае она осуществляется под непосредственным контролем предпринимателя — автора идеи. Чаще всего первоначальный набросок бизнес-плана он делает сам.

Методика разработки бизнес-плана основывается на необходимости детального изложения всех позиций общей схемы реализации идеи и всех мероприятий, позволяющих производить продукт, лежащий в основе идеи. Она предполагает выявление экономического эффекта, получаемого предпринимателем в процессе реализации идеи [40].

Бизнес-план может быть разработан на основе следующей схемы:

1. Каков предмет вашего бизнеса?

1.1 Какова цель создания вашего предприятия (товар-продукт, услуги)?

1.2 В чем выражается социальная значимость результата вашей предпринимательской деятельности?

1.3 В чем ваш товар отличается от аналогов, уже имеющихся на рынке?

1.4 Будете ли вы нести юридическую ответственность за свой товар?

1.5 Должен ли соответствовать ваш товар государственным стандартам?

1.6 Имеет ли ваш товар жизненный срок? Может ли он устареть в результате появления новой технологии, изменения моды и вкуса потребителя?

2. Анализ рынка. Кто может явиться потенциальным потребителем вашего товара (индивидуальный клиент, покупатель, учреждение, государственная организация, массовый покупатель и т. п.)?

2.1 Насколько широким видится Вам потенциальный спрос на ваш товар?

2.2 Какое место на рынке вы рассчитываете занять?

2.3 Кто ваш потенциальный потребитель, клиент (пол, возраст, профессия, доход и пр.)?

2.4 Почему, по вашему мнению, именно ваш товар захотят купить?

– какие проблемы потребителя он решает?

– он экономит деньги или дает прибыль?

– он сочетается с уже привычным образом действия людей?

2.5. Какими достоинствами обладает ваш товар в сравнении с уже имеющимся на рынке? В чем его привлекательность?

2.6. Как вы будете продавать свой товар (создание собственной сети сбыта — специальные фирменные магазины, оптовая торговля, использование посреднических услуг, фирм оптовой и розничной торговли; организация аукционов, выставок-продаж, ярмарок и пр. или участие в них)?

2.7. Насколько вы изучили потребительский рынок вашего продукта?

2.8. Как вы намерены организовать рекламную кампанию по продаже ваших товаров (средства массовой информации, выставки, прямая реклама, использование услуг рекламных агентств и пр.)? Какую долю в расходной части вы отводите на рекламные цели?

3. Какова себестоимость производства вашего товара?

3.1. Каковы прямые затраты?

3.2. Какую цену вы назначите за свой товар?

3.3. При какой цене ваш товар будет рентабельным?

3.4. Какова ожидаемая прибыль?

4. План производства. Как вы будете производить свой товар?

4.1 Какое помещение и оборудование понадобятся для производства вашего товара? Будете ли вы строить, арендовать или покупать помещение и сколько это стоит? Каковы затраты на аренду или покупку оборудования?

4.2 Располагаете ли вы необходимой суммой, чтобы начать свое дело, или предполагаете взять деньги в кредит? Собираетесь ли брать в кредит сразу всю сумму или по частям? Кто выступит вашим гарантом?

4.3 Будете ли вы производить весь товар сами или часть будет производиться по субподряду?

4.4. Кто ваши поставщики? Надежны ли они? Как вы оформляете с ними отношения?

4.5. Сколько людей вам придется нанять, чтобы эффективно наладить производство? Как вы будете их оформлять? Сколько будете платить им?

5. План управления и организации. Кто и как будет управлять вашим бизнесом?

5.1 Каковы будут ваша должность и круг обязанностей?

5.2 Есть ли у вас организаторские (деловые) способности для реализации ваших планов? Какими деловыми данными и навыками вы обладаете?

Более подробно разделы бизнес плана можно изучить в Приложении Л. Существуют типовые формы бизнес-плана. Однако поскольку всякий раз разработка бизнес-плана предполагает достижение конкретной цели, то приходится приспосабливать используемую типовую форму под эту цель. Многие банки и финансовые институты рекомендуют представлять бизнес-планы по разработан-ной ими методике (а следовательно, и форме). Тем не менее, для всех типовых форм свойственно наличие блоковых компонентов, составляющих основу любого бизнес-плана.

Вопросы для самоконтроля по 13 теме

1. Раскройте сущность понятий «финансирование» и «инвестирование».
2. Как выбираются источники финансирования предприятия?
3. Какие преимущества имеет финансирование за счет собственных средств предприятия?
4. Расскажите о внешнем и внутреннем финансировании. Каковы преимущества и недостатки в использовании заемных средств?
5. Для чего необходимо финансовое планирование? Перечислите основные задачи финансового планирования.
6. Каковы принципы финансового планирования?
7. Расскажите о целевом назначении текущего финансового плана.
8. Какие разделы содержит финансовый план?
9. Что входит в понятие «финансовая устойчивость фирмы»?
10. Что необходимо учитывать для эффективного управления финансами?
11. Какие финансовые инструменты используются в управлении финансами предприятия?
12. Какие финансово-экономические показатели необходимы для наблюдения и осуществления контроля за финансово-экономическим состоянием малого предприятия?
13. Какие относительные показатели используются для анализа финансового положения предприятия?
14. Перечислите источники дополнительного финансирования малого предпринимательства.
15. Какова роль лизинга в деятельности предприятия малого бизнеса?
16. Каким образом предприятию малого бизнеса можно использовать механизм франчайзинга? Какие существуют виды франчайзинга?
17. Чем привлекателен венчурный капитал для малого предприятия?
18. Расскажите о порядке составления бизнес плана. На какие вопросы приходится искать ответы предпринимателю в период разработки бизнес-плана?
19. Какие разделы включает бизнес-план? Расскажите об их содержании.
20. Расскажите о схеме, на основе которой разрабатывается Бизнес-план.

Тест для самопроверки по 13 теме
(укажите один правильный вариант ответа)

1. Экономический эффект — это...
а) полезный результат в стоимостной оценке;
б) соотношение между результатами деятельности и затратами труда;
в) величина показателя платежеспособности;
г) величина показателя финансовой устойчивости.

2. Основой для разработки этих планов служат производственные показатели (прежде всего задания по выпуску и реализации продукции, использованию основных фондов, сырьевых и трудовых ресурсов):
а) производственный план;
б) экономический план;
в) финансовый план;
г) инвестиционный план.

3. Степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования, способность в необходимые сроки погашать свои финансовые обязательства, т. е. платежеспособность, и возможность предоставления кредитов клиентам, т. е. кредитоспособность, это:
а) коэффициент ликвидности;
б) финансовая стойкость предприятия;
в) финансовый коэффициент;
г) норма прибыли.

4. Рентабельность продукции — это…
а) отношение прибыли до налогообложения к себестоимости продукции;
б) отношение прибыли от продажи к сумме затрат на производство и реализацию продукции;
в) отношение прибыли до налогообложения к стоимости имущества фирмы;
г) отношение прибыли от продаж к стоимости имущества.

5. Оно предусматривает использование средств государства, финансово-кредитных организаций, нефинансовых компаний и граждан и предполагает использование денежных ресурсов учредителей предприятия.
а) заемные средства;
б) внешнее финансирование;
в) собственные средства;
г) внутреннее финансирование.

6. Финансирование предприятия за счет собственного капитала, чистой прибыли и амортизационных отчислений, это:
а) заемные средства;
б) внешнее финансирование;
в) собственные средства;
г) внутреннее финансирование.

7. Вид сделок, в котором одна сторона предоставляет другой стороне право на использование интеллектуальной собственности (например, фирменных наименований, торговых марок, патентов), прав на реализацию продукции и т. п.:

а) лизинг;

б) бенчмаркинг;

в) франчайзинг;

г) менчердайзинг.

8. Вид сделок, в котором одна сторона специально приобретает оборудование в свою собственность, а затем передает его предприятию в аренду (во временное платное пользование):

а) лизинг;

б) бенчмаркинг;

в) франчайзинг;

г) менчердайзинг.

9. Выработка отражает:

а) затраты труда на производство единицы продукции;

б) количество продукции произведенной продукции, приходящейся на один рубль стоимости основных фондов;

в) количество продукции произведенной в единицу рабочего времени;

г) оснащенность работников основными фондами.

10. Объем товарной продукции — это….

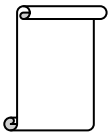
а) стоимость готовой продукции, работ и услуг, предназначенных для реализации;

б) стоимость товаров, произведенных предприятием, остатков незавершенного производства на конец планового периода;

в) стоимость товаров, реализованных предприятием, кроме остатка нереализованной продукции на конец планового периода;

г) стоимость товаров, произведенных и реализованных предприятием за плановый период.

14. Культура, этика и ответственность в бизнесе



14.1. Культура ведения бизнеса
14.2. Предпринимательская этика
14.3. Ответственность предпринимателя

14.1. Культура ведения бизнеса

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура предпринимательства — это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Бизнес-культура — культура ведения бизнеса: культура, как отдельной организации, так и страны в целом. С течением времени всеобщая бизнес культура приобрела общие черты, включающие в себя следующие компоненты:

– всегда выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности;

– брать на себя инициативу и идти на риск;

– приспосабливаться к переменам;

– принимать решения;

– работать в команде;

– быть открытым для информации, знаний или новостей о грядущих или актуальных проблемах;

– доверять и быть достойным доверия;

– уважать других (клиентов, поставщиков, коллег), а также самого себя;

– судить и подвергаться суду окружающих, вознаграждать и быть вознагражденным в зависимости от результатов.

Первым всеобщим элементом культуры предпринимательской деятельности является ее законность. Второй элемент — строгое выполнение обязательств и обязанностей, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в ненанесении не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

Следующим важным элементом культуры предпринимательства является честное ведение его субъектами своего бизнеса. Честное отношение к людям, потребителям, партнерам, государству — это действительно ведущий признак культуры предпринимательства.

Важно также соблюдение предпринимателями общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих

в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др. Культура предпринимательства как проявление правовых и этических критериев (норм) включает следующие отношения: с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами и другими хозяйствующими субъектами, а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, прямо или косвенно влияющих на развитие предпринимательства.

Предпринимательская деятельность направлена на систематическое извлечение прибыли, но не всяческими путями и методами, а только на законных основаниях. Культура предпринимательства означает, что предприниматели, создав собственное дело, осуществляют законный бизнес и получают доход (прибыль) на законных основаниях.

Формирование культуры предпринимательства определяется многими факторами, среди которых первое место занимает цивилизованная внешняя предпринимательская среда, общественный и государственный менталитет, реально действующие правовые нормы, устанавливающие права, обязанности, ответственность предпринимателей, защищающие их от агрессивной окружаю-щей среды, и, конечно, сам предприниматель и его корпоративная культура.

14.2. Предпринимательская этика

Предпринимательская этика — одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика вообще — это учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, о смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

Кто из ученых первый ввел понятие «этика» в речевой оборот?

Об этике впервые заговорил Аристотель. Он отметил, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться». Для нас этика — прежде всего отрасль знания, особая наука, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам.

Элементы деловой этики предпринимателя рассмотрены на рисунке 48.

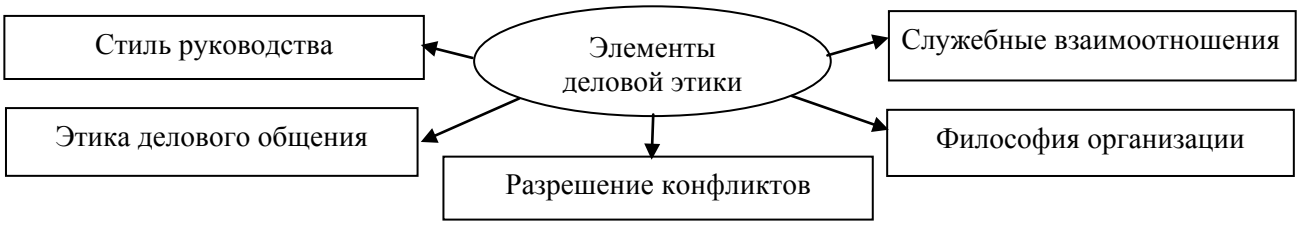


Рисунок 48 — Элементы деловой этики предпринимателя

Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую де-

ятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства. Предпринимательская этика базируется на общих этических нормах и правилах поведения, сложившихся в стране, в мире, а также на профессиональной этике, проявляющейся в той или иной сфере деятельности.

Под этикой мы также понимаем практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей как этическое, либо как не этическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Нас интересует и то и другое, но в рамках профессиональной этики, а именно этики предпринимателя. Следовательно, речь идет о нормах поведения предпринимателя, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

В связи с общеэтическими нормами поведения граждан предпринимательская этика неразрывно связана с такими понятиями, как честность, совесть, авторитет, благородство, вежливость, честолюбие, самолюбие, бесстыдство, лицемерие, злорадство, злословие, месть, коварство, грубость, и с другими понятиями. При этом одни понятия связаны с положительными (позитивными) принципами и чертами поведения, а другие — с отрицательными (негативными). Только неполное перечисление характерных черт поведения отдельных предпринимателей свидетельствует о комплексном понятии предпринимательской этики, которая, как правило, должна базироваться на общечеловеческих, общегуманных принципах, на общих принципах осуществления рискового, новаторского, инновационного, компетентного, законного, честного предпринимательства в противоположность рутинному, незаконному, некомпетентному бизнесу.

Всем хорошо известно, что отношения между людьми могут существенно влиять на степень этичности поведения. То, что мы никогда не сделали бы в отношении друзей и знакомых, часто, не задумываясь, позволяем себе в отношении незнакомцев. Конечно, нравственный человек должен одинаково корректно, доброжелательно, честно и беспристрастно относиться ко всем людям.

Характер межличностных отношений может, как повышать, так и понижать нравственный уровень поведения. Создавая здоровую атмосферу в организации, поддерживая дух товарищества и взаимопонимания между коллегами, руководство может управлять уровнем нравственного сознания в коллективе.

Предприниматель, начинающий свое дело ради того, чтобы обеспечить существование, разбогатеть, достигнув этой цели, нередко работает уже ради самого дела, а не прибылей, которые становятся олицетворением успеха, возвышающего человека в обществе и доказывающего важность затеянного им дела. Предприниматель может задаться высокими целями: дать заработки населению, обеспечить страну продуктами, освободить ее от экономической зависимости. Отрицательная мотивация губительна для любого индивида, а для бизнесмена особенно. Неудача со всеми ее последствиями постоянно рисуется в мыслях; нарастает страх; вся энергия уходит на то, чтобы избежать неудачи, не понести ущерба. Поэтому ради достижения цели бизнесмен должен настроить себя на успех, мыслить позитивно.

Многие исследователи солидарны в том, что культура отечественного предпринимательства еще не сформирована, однако многие мнения об этической оценке деловой практики, расходятся и разделяются на два лагеря. Представители

первого лагеря убеждены, что эпоха «дикого рынка» заставляет каждого предпринимателя заниматься исключительно проблемами собственного выживания, а потому ни о какой экономической культуре и речи быть не может.

Противоположная точка зрения заключается в том, что сложились определенные, может быть и несовершенные, принципы поведения предпринимателей, поскольку получить большие прибыли нечестными средствами можно, а вот удержаться в деловой среде человеку с подмоченной репутацией нельзя. Сторонники подобных воззрений ссылаются на то, что русские купцы умели держать слово и упорно отдавали предпочтение товариществам «на вере», вспоминают Морозовых, Строгановых, Третьяковых, Рябушинских, традиции меценатства и благотворительности.

Попытки искать корни культуры современного предпринимательства в далеком прошлом, скорее всего, не слишком правомерны, если учесть, что на протяжении последних семидесяти лет планомерно уничтожался генофонд нации. Вряд ли с уверенностью можно утверждать, будто в нашем сознании сохранились духовные начала, заложенные предками.

Несформированность деловой этики скорее связано с трудностями становления, в том числе психологическими барьерами, которые воздвигает общество, упорно отказываясь признать предпринимательство общественно полезной деятельностью, а также административными препонами, взяточничеством и неоформленностью юридической базы [5].

Затронув проблемы этики, мы рассмотрим основные положения профессиональной этики предпринимателя и рассмотрим так называемый «этический кодекс предпринимателя».

Итак, цивилизованный предприниматель:

– убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;

– исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;

– верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;

– признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;

– уважает себя как личность, а любую личность — как себя;

– уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;

– доверяет себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;

– ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, уважает экологию;

– стремится к нововведениям;

– является гуманистом.

Предприниматель должен ясно осознавать, что такие черты поведения, как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для «умения вести себя в обществе», но и для обыкновенного житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, необ-

ходимо учиться полностью управлять своими эмоциями, стрессами, и выработать свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж предпринимателя, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

В настоящее время деловая этика основывается на следующих положениях:

– конкуренция должна быть честной;

– наивысшие производительность и прибыль не могут обеспечиваться за счет разрушения окружающей среды;

– техника служит человеку, а не человек технике;

– созданные трудом блага следует распределять так, чтобы не допустить появления деклассированных слоев населения;

– экономика, если это диктуется общественными интересами, должна подчиняться действующим моральным нормам;

– участие служащих в делах предприятия развивает чувство ответственности, усиливает желание трудиться.

К решающим условиям успеха относят трудолюбие, профессиональное мастерство, талант. В активизации перечисленных качеств все большее значение приобретают нравственный подход и уровень нравственного сознания. В профессиональной этике важно объективно и доброжелательно относиться к людям, к их профессиональному мнению, служебным притязаниям. Реально профессиональная порядочность проявляется в единстве слова и дела.

Социологи исследовали три важнейших аспекта деловых отношений, каждый из которых представляет одну из наиболее сложных и острых проблем на пути формирования деловой этики:

– выполнение деловыми партнерами взаимных обязательств;

– применение силовых методов в деловых отношениях;

– взаимоотношения с властными структурами и коррупция.

Нарушение деловых обязательств — срыв поставок, несоблюдение условий договоров — стало широко распространенным явлением, за которым скрывается как мошенничество, так и элементарная необязательность.

Мелкие предприниматели видят в несоблюдении условий договоров одну из основных причин, подрывающих финансовое положение их фирм и влекущих за собой скорое банкротство.

Арсенал силовых методов широк, и они встроены как важная часть в механизм контроля деловых обязательств. Профессиональные силовые группы принимают активное участие в выяснении отношений с недобросовестными и необязательными партнерами и клиентами, «выколачивании» долгов.

В деловом общении «сверху-вниз», т. е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищено. Отношение руководителя к подчиненным влияет на характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат.

Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения.

Руководитель должен стремиться превратить свою организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами поведения, приобщать сотрудников к целям организации. Человек испытывает психологический комфорт, когда ощущает себя полноправным членом коллектива. Вместе с тем каждый стремиться быть индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали.

14.3. Ответственность предпринимателя

В общей форме под ответственностью предпринимателей понимается обязанность, необходимость совершить определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договоренных) обязанностей (обязательств), нарушений прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства. Ответственность возникает из-за невыполнения установленных законами обязанностей и обязательств при неисполнении или ненадлежащем исполнении договоров.

Предприниматели несут юридическую ответственность, которая представляет собой установленную правовыми нормами обязанность претерпевать неблагоприятные последствия при неисполнении ими установленных нормами права (законами) и договорами обязанностей и обязательств. В зависимости от отраслевой принадлежности юридических норм, устанавливающих ответственность, применяются гражданско-правовая, административная и уголовная ответственность предпринимателей. Действует также дисциплинарная, материальная, моральная ответственность.

Виды ответственности предпринимателя показаны на рисунке 49.

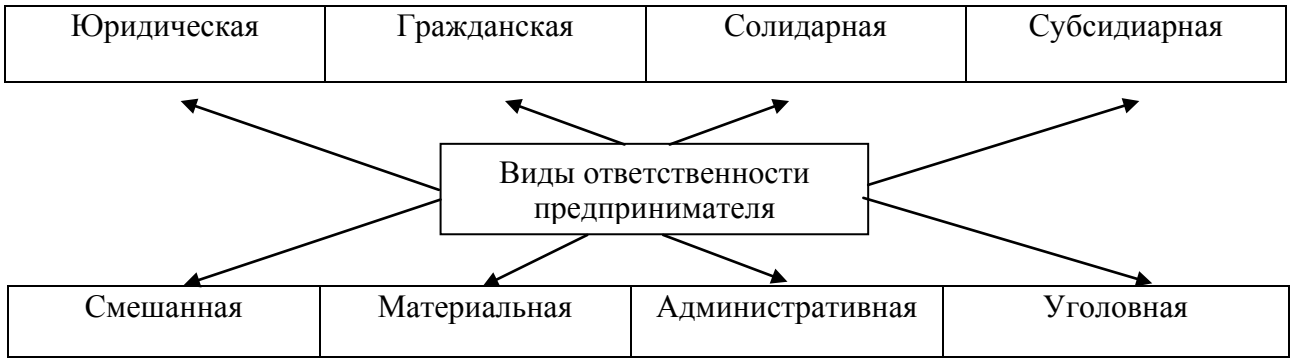


Рисунок 49 — Виды ответственности предпринимателя

Предприниматели как субъекты рыночной экономики, участники гражданского оборота несут в первую очередь гражданскую ответственность, которая представляет собой установленные гражданским законодательством юридические последствия неисполнения или ненадлежащего исполнения предусмотренных обязанностей и обязательств. Гражданская ответственность проявляется в применении к правонарушителю в отношении другого лица (кредитора), либо государ-

ства установленных законом или договором мер воздействия, имеющих для правонарушителя отрицательные имущественные (финансовые) последствия в форме уплаты неустойки, возмещения убытков, ареста имущества, возмещения вреда.

Гражданская ответственность является имущественной, носит компенсационный характер, так как главной целью ее применения является восстановление прав потерпевшей стороны (кредитора). Гражданская ответственность предпринимателей возникает из внедоговорных отношений. Она устанавливается соответствующими нормами права, а также является договорной, вытекающей из-за неисполнения или ненадлежащего исполнения заключенных договоров. С точки зрения уровня (роли) ответственности виновной стороны, гражданская ответственность подразделяется на долевую, солидарную, субсидиарную и смешанную.

Уголовная ответственность — это (в соответствии с положениями Уголовного кодекса РФ) один из видов юридической ответственности предпринимателей, возникающей при совершении противоправных действий в процессе предпринимательской деятельности. Основанием уголовной ответственности предпринимателей является совершение действия, содержащего все признаки состава преступления, предусмотренного УК РФ, в первую очередь, в гл. 22 «Преступления в сфере экономической деятельности». Виновным в преступлении признается лицо, совершившее противоправное деяние умышленно или по неосторожности. Видами уголовного наказания за противоправные действия при осуществлении предпринимательской деятельности являются: штраф; лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью; обязательные работы; исправительные работы; конфискация имущества; ограничение свободы; арест; лишение свободы на определенный срок.

В соответствии с действующим законодательством организации или их руководители, а также индивидуальные предприниматели, виновные за противоправные деяния, нарушающие антимонопольное законодательство, несут гражданско-правовую, административную, либо уголовную ответственность. Так, в случае нарушения антимонопольного законодательства предприятия (организации) в соответствии с предписанием антимонопольного органа обязаны прекратить нарушение, восстановить первоначальное положение, расторгнуть договор или внести в него изменения, заключить договор с другим хозяйствующим субъектом, перечислить прибыль, полученную в результате нарушения, в федеральный бюджет, осуществить реорганизацию в форме разделения или выделения с соблюдением условий и сроков, выполнить иные действия, предусмотренные предписанием.

Административная ответственность наступает за правонарушения, предусмотренные Административным кодексом, а также отдельными федеральными законами, если эти нарушения по своему характеру не несут за собой в соответствии с действующим законодательством уголовной ответственности. За совершение административных правонарушений могут применяться следующие административные взыскания: предупреждение; штраф; исправительные работы; административный арест и др.

Не рассматривая все виды административных правонарушений, за которые предприниматели и организации могут подвергнуться административной ответственности, перечислим те, которые непосредственно связаны с предпринимательской деятельностью. К ним относятся:

– нарушение законодательства о труде и законодательства об охране труда;

– уклонение от участия в переговорах по коллективному договору, соглашению;

– невыполнение или нарушение коллективного договора, соглашения;

– нарушение санитарно-гигиенических правил и норм;

– нарушение права государственной собственности на недра, воды, леса, на животный мир;

– порча сельскохозяйственных и других земель;

– нарушение законодательства по осуществлению деятельности на континентальном шельфе Российской Федерации;

– нарушение правил ввода в эксплуатацию новых предприятий и их последующей эксплуатации;

– нарушение правил торговли;

– незаконная торговля товарами (иными предметами), свободная реализация которых запрещена или ограничена;

– продажа товаров ненадлежащего качества или с нарушением санитарных правил;

– продажа товаров без документов;

– нарушение государственной дисциплины цен;

– продажа подакцизных товаров без маркировки марками установленных образцов;

– незаконная продажа товаров или иных предметов;

– обман потребителей в небольшом размере;

– необеспечение маркировки марками установленных образцов при производстве подакцизных товаров;

– неисполнение предписаний федерального антимонопольного органа;

– нарушение или невыполнение правил пожарной безопасности;

– нарушение обязательных требований государственных стандартов, правил обязательной сертификации, нарушение требований нормативных документов по обеспечению единства измерений;

– нарушение установленных правил получения, расходования, учета и хранения драгоценных металлов и камней или изделий, их содержащих;

– прием на работу без паспорта или без регистрации и другие административные правонарушения.

Предпринимательские организации (изготовители, исполнители, продавцы) несут ответственность за низкое качество продукции (работ, услуг) в соответствии с Федеральным законом «О защите прав потребителей» и другими нормативными актами. Так, федеральный антимонопольный орган (его территориальные органы) вправе наложить штраф на изготовителя (исполнителя, продавца)

за уклонение от исполнения или за несвоевременное исполнение его законных предписаний о нарушении прав потребителей до 5000 МРОТ.

Налоговым правонарушением признается виновно совершенное противоправное (в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, за которое Налоговым кодексом РФ, Уголовным кодексом РФ, а также Законом РФ от 27 декабря 1991 г. № 2118–1 (в редакции Федерального закона от 8 июля 1999 г. № 142-ФЗ) «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» установлена ответственность.

Вопросы для самоконтроля по 14 теме.

1) Дайте определение понятию «культура предпринимательства».
2) Назовите основные элементы культуры предпринимательства.
3) Что такое предпринимательская этика?
4) С какими общеэтическими нормами поведения граждан неразрывно связана этика?
5) Из каких положений состоит «Этический кодекс предпринимателя»?
6) На каких положениях основана деловая этика в настоящее время?
7) Расскажите о трех важнейших аспектов деловых отношений, по мнению социологов.
8) Что такое предпринимательская ответственность?
9) За что предприниматели несут уголовную ответственность?
10) В чем заключается административная ответственность предпринимателя?

Тест для самопроверки по 14 теме

(укажите один правильный вариант ответа)

1. Учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения — это:

а) культурология;
б) этика;
в) психология;
г) учение о морали.

2. Под ней понимается обязанность, необходимость совершить определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договоренных) обязанностей (обязательств), нарушений прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства:

а) обязанность предпринимателя;
б) культура предпринимателя;
в) ответственность предпринимателя;
г) мотивация предпринимателя.

3. Вид ответственности предпринимателя, которая представляет собой установленную правовыми нормами обязанность претерпевать неблагоприятные последствия при неисполнении ими установленных нормами права (законами) и договорами обязанностей и обязательств;

а) социальная ответственность;
б) гражданская ответственность;
в) уголовная ответственность;
г) юридическая ответственность;
д) административная ответственность.

4. Этот вид ответственности предпринимателя является имущественной ответственностью и носит компенсационный характер, так как главной целью ее применения является восстановление прав потерпевшей стороны (кредитора):

а) социальная ответственность;
б) гражданская ответственность;
в) уголовная ответственность;
г) юридическая ответственность;
д) административная ответственность.

5. Данные нормы в предпринимательстве представляют собой совокуность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства:

а) этические нормы;
б) рыночные нормы;
в) поведенческие нормы;
г) эстетические нормы.

6. Один из видов юридической ответственности предпринимателей, возникающей при совершении противоправных действий в процессе предпринимательской деятельности в соответствии с положениями Уголовного кодекса РФ:

а) социальная ответственность;
б) гражданская ответственность;
в) уголовная ответственность;
г) юридическая ответственность;
д) административная ответственность.

7. Он впервые стал серьезно заниматься этикой, заметив, что она «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться»:

а) Ксенофонт;
б) Абрахам Маслоу;
в) Элтон Мэйо;
г) Аристотель.

8. Определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с

действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса, это:

а) обязанность предпринимателя;

б) культура предпринимателя;

в) ответственность предпринимателя;

г) мотивация предпринимателя.

9. За нарушение законодательства о труде и законодательства об охране труда, за уклонение от участия в переговорах по коллективному договору, соглашению, за невыполнение или нарушение коллективного договора, соглашения, за нарушение санитарно-гигиенических правил и норм и многое другое, предприниматель подвергается данному виду ответственности:

а) социальная ответственность;

б) гражданская ответственность;

в) уголовная ответственность;

г) юридическая ответственность;

д) административная ответственность.

10. Она базируется на общих этических нормах и правилах поведения, сложившихся в стране, в мире, а также на профессиональной этике, проявляющейся в той или иной сфере деятельности:

а) предпринимательская этика;

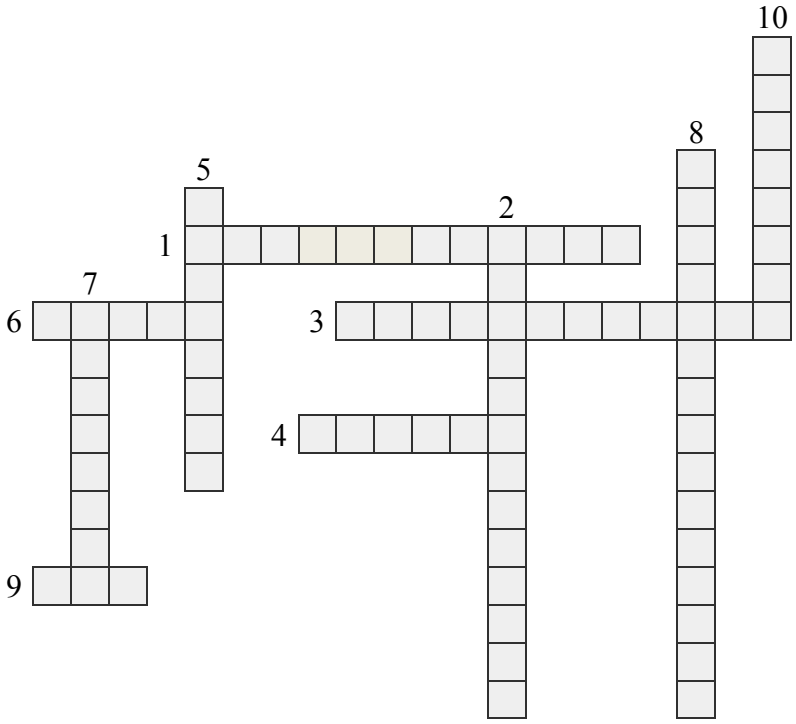
б) обязанность предпринимателя;

в) ответственность предпринимателя;

г) социология.

Кроссворды

Кроссворд 1



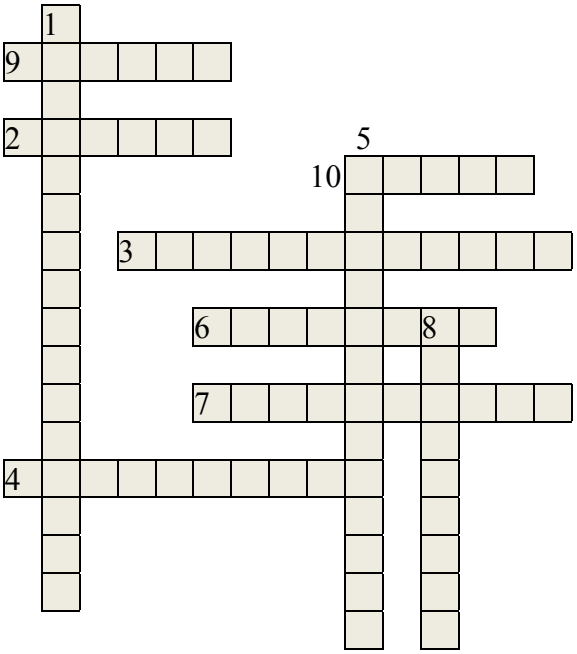
По горизонтали:

1. Процесс создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества.
3. При принятии решения о покупке или собственном производстве компонентов следует исключить ... фактор.
4. Элемент, который добавляет полезность продукции в глазах клиента.
6. Результат процесса переработки.
9. Совокупность производственных участков.

По вертикали:

2. Уровень … производства зависит от размеров производства, от номенклатуры и объема выпуска, от типа производства.
5. Законченная часть основного, вспомогательного или обслуживающего производственного процесса, выполняемая на одном рабочем месте и характеризуемая постоянным предметом труда, орудий труда и характером воздействия на предмет труда.
7. Событие, которое работник воплощает в готовой продукции.
8. Определение путей развития вашего бизнеса.
10. Тип производства, отличающийся параллельной передачей предмета труда с одной операции на следующую, следовательно, и высокий уровень автоматизации.

Кроссворд 2.



По горизонтали:

2. Коэффициент использования материальных ресурсов свидетельствует об экономии материалов, если он … единицы.

3. Продукт труда прошедший не все операции производства.

4. К каким последствиям недостаточного уровня качества относятся дефицитность отечественной продукции, недостаточное удовлетворение потребностей производственно-технического и личного плана.

5. Все виды материалов, которые используются для производства продукции.

7. Вид и качество сырья определяют вид оборудования, качество выпускаемой продукции и …

6. Совокупность свойств и характеристик продукции, придающих ей способность удовлетворять определённые потребности.

9. Сокращение чего является следствием повышения эффективности использования материальных ресурсов.

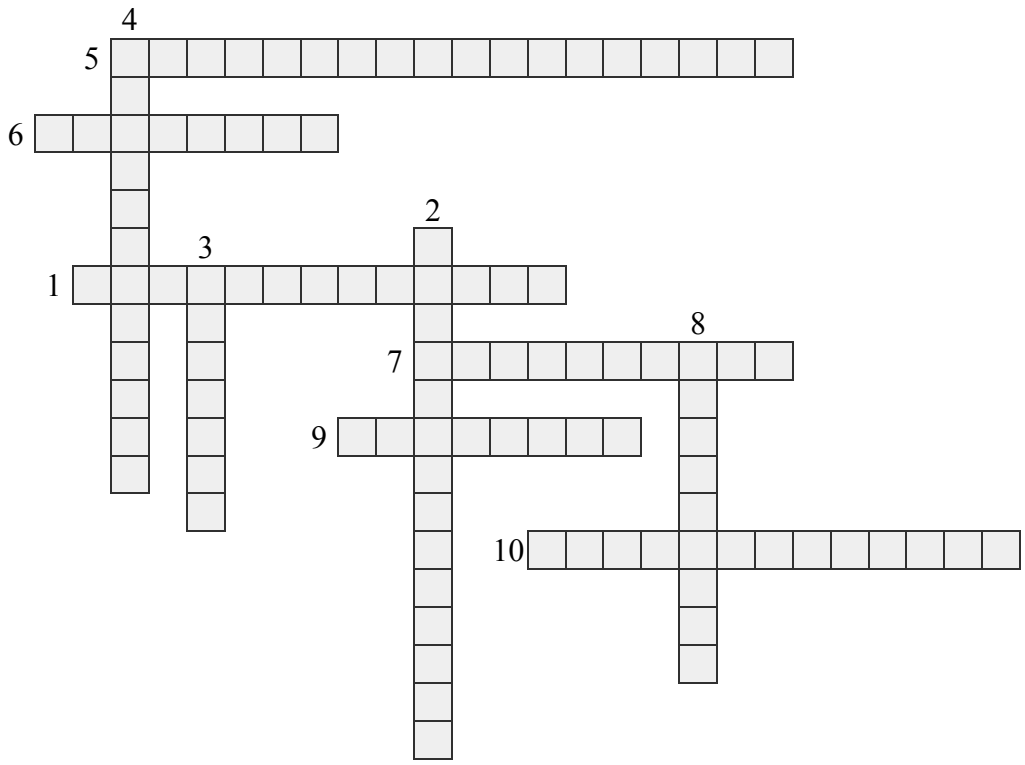
По вертикали:

1. Отношение стоимости использованного сырья, топлива, энергии, материалов и полуфабрикатов к стоимости выпущенной продукции.

8. Какому виду сырья относится: пластмасса, резина, стекло, макулатура?

10. Правильный выбор сырья характеризуется снижением … продукции при повышении ее качества.

Кроссворд 3.



По горизонтали:

1. Принцип, который обеспечивает ускорение оборачиваемости средств.

5. Принцип организации производства, для которого необходимо оптимальное сочетания производственных участков.

6. При каком изготовлении продукции происходит расширение ассортимента продукции и объёмов производства?

7. Форма специализации, при которой предприятие специализируется на выпуске готовой продукции.

9. По масштабам производства однородной продукции различают процессы: массовые, индивидуальные и …

10. Непосредственный вид профессиональной деятельности.

По вертикали:

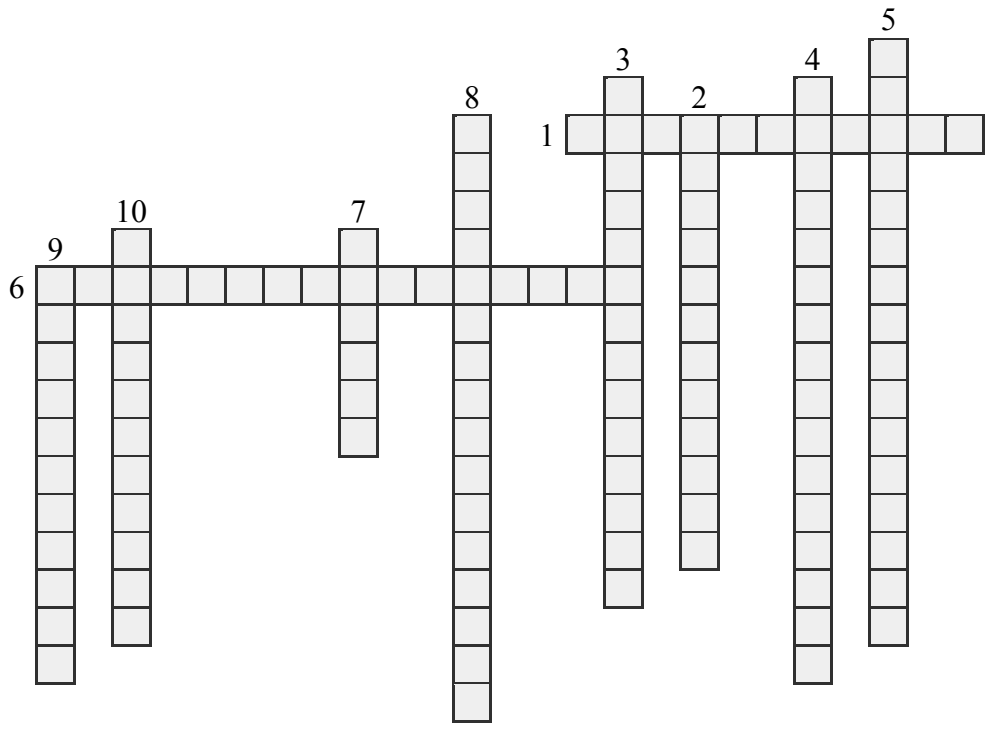
2. Установление связей между различными предприятиями, принимающими участие в процессе изготовления определенной продукции.

3. Период, в течение которого предмет труда находится непосредственно в процессе изготовления, и из времени перерывов в этом процессе.

4. Метод обработки, при котором деталь поступает на следующую операцию сразу по окончанию предыдущей.

8. К какой продукции относятся: жидкие химические вещества, металлы и сплавы металлов, лаки?

Кроссворд 4.



По горизонтали:

1. Движущая сила развития сервиса.

6. К какому виду услуг относятся инжиниринг, консалтинг, финансовые, страховые услуги.

По вертикали:

2. Метод, при котором фирма понимается как механический организм, и в деятельности фирме не должно быть ничего лишнего.

3. Межоперационные перерывы подразделяются на перерывы ожидания, партионности и …

4. Ориентация услуги на конкретных потребителей.

5. Вид движения предметов труда, при котором следующая операция начинается после того как отработана вся партия продукции на предыдущий.

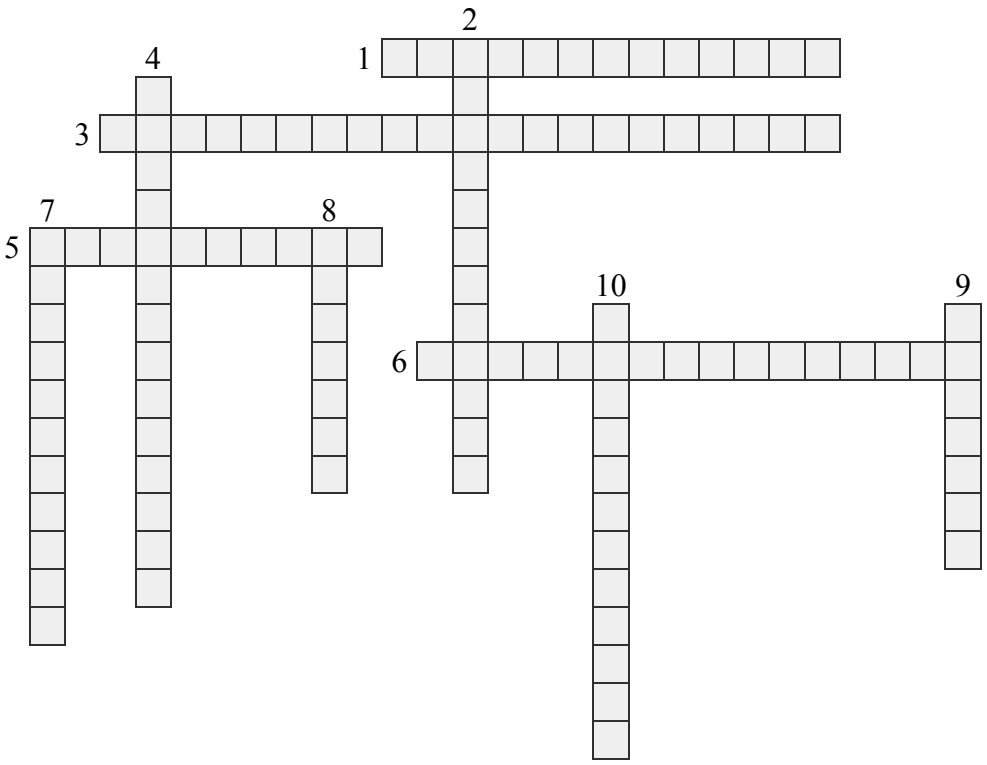
7. Продукт труда, выражающийся в материальной форме, полезном эффекте или удовлетворении, которые являются объектом купли-продажи.

8. Услуги связаны с обслуживанием граждан в рамках семейно-домашних связей.

9. Лицо, имеющее намерение приобрести, либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для личный целей.

10. Отличительной чертой услуги является неразрывность производства и … услуг.

Кроссворд 5.



По горизонтали:

1. Какая функция рекламы состоит в обеспечении сбалансированности спроса и предложения на услуги распространения среди населения доходчивой и убедительной информации о потребительских свойствах услуг.

3. Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, услуги, обеспечивающая его преимущество на рынке перед конкурентными предложениями в удовлетворении конкретной потребности потребителя.

5. Прибыль, получаемая предприятиями сферы услуг, зависит от … потребителей.

6. Метод организации торговли, при котором покупатель самостоятельно осуществляет покупку, без помощи персонала.

По вертикали:

2. Отношения, как поэтапный процесс, имеющий свою структуру, приобретающий растянутый по времени характер.

4. Какая функция рекламы состоит в формировании полезных привычек и хорошего вкуса у людей.

7. Форма обслуживания, при которой потребитель получает несколько видов услуг в одном месте.

8. Объем денежных средств, полученных от реализации товаров, работ, услуг.

9. Ведущее звено маркетинговых коммуникаций, являющее собой форму неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.

10. Какое обслуживание дает право потребителю на внеочередное получение услуги.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Тестовые вопросы по дисциплине «Экономика и управление малым бизнесом»

(отметьте один вариант ответа)

1. Деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций — это …

а) производство;
б) торговля;
в) бизнес;
г) управление.

2. Кто является основоположником теории предпринимательства?

а) Ричард Кантильон;
б) Юрий Осипов;
в) Альфред Маршалл;
г) Йозеф Шумпетер.

3. Самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве, в установленном законом порядке — это…

а) сделка;
б) предпринимательство;
в) обмен;
г) торговля.

4. Суверенитет — это…

а) социально — экономическая категория, которая означает использование меры свободы в отношениях;
б) продажа государственной собственности в частные руки;
в) незаконное приобретение собственности;
г) объединение субъектов бизнеса в регионе, стране, континенте, межконтинентальное объединение существенно влияют на результаты действий.

5. Бизнес, в основе которого лежат формальные правила и процедуры, применимые в стандартных ситуациях:

а) интуитивный бизнес;
б) технический бизнес;
в) рациональный бизнес;
г) государственный бизнес.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

6. Бизнес — это система, он делится на два вида:
а) сложный и простой;
б) предпринимательский и потребительский;
в) торговый и закупочный;
г) дистрибьюторский и оптовый.

7. Действие, направленное на установление, изменение или прекращение правоотношений юридических или физических лиц в области предпринимательской (хозяйственной, коммерческой и т. д.) деятельности:
а) коммерция;
б) обмен;
в) сделка;
г) нет правильного ответа.

8. Человек, который осуществляет бизнес, затевая новое дело, реализуя новое нововведение, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск, называется:
а) менеджером;
б) предпринимателем;
в) бизнесменом;
г) руководителем;

9. Человек «делающий деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход, называется:
а) менеджером;
б) предпринимателем;
в) бизнесменом;
г) руководителем;

10. При какой форме юридического лица фирма распределяет прибыль в соответствии с трудовым вкладом каждого участника?
а) закрытого акционерного общества;
б) полного товарищества;
в) производственного кооператива;
г) унитарного предприятия.

11. Цена ресурса для фирмы — это:
а) издержки производства;
б) доход;
в) прибыль;
г) оптовая цена товара.

12. Какое из определений понятия «фирма» является верным?
а) некоммерческая организация, затрачивающая факторы производства, производящая товары или услуги с целью их продажи для получения прибыли;

б) коммерческая организация, представленная акционерными обществами и производственными кооперативами;

в) коммерческая организация, затрачивающая факторы производства, создающая товары или услуги с целью их продажи для получения прибыли;

г) некоммерческая организация, нацеленная на политическую деятельность.

13. Соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, услуги, о разделе рынков сбыта, долях в общем объеме производства и др.:

а) синдикат;

б) концерн;

в) хозяйственная ассоциация;

г) нет правильного ответа.

14. Небольшое предприятие любой формы собственности, характеризуемое прежде всего ограниченным числом работников и занимающее крайне небольшую долю в общем по стране, региону объеме деятельности, являющейся профильной для предприятия, — это?

а) среднее предприятие;

б) фирма;

в) малое предприятие;

г) трест.

15. В какой стране малые и средние фирмы производят основную массу промышленной продукции, так фирмы с числом занятых менее 10 человек составляют здесь 70 % всех промышленных компаний, а фирмы с числом занятых 500 человек — лишь 0,4 %?

а) Германия;

б) Италия;

в) Китай;

г) Япония;

д) Португалия.

16. В этой стране 2 млн мелких и средних фирм производят до 50 % ВВП и обеспечивают 66 % занятости, эти фирмы не уступают крупным в организации менеджмента, подготовки кадров, нововведениях:

а) Германия;

б) Италия;

в) Китай;

г) Япония;

д) Португалия.

17. Полное товарищество — это:

а) организационно-правовая форма предприятия;

б) предприятие, где полностью скомплектован состав участников;

в) предприятие, каждый участник которого занимается предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несет ответственность по его обязательствам принадлежащим ему имуществом;

г) предприятие, в котором обязательно наличие не менее трех участников;

18. Какое общество имеет право выпускать акции?

а) общество с ограниченной ответственностью;

б) общество с дополнительной ответственностью;

в) акционерное общество;

г) унитарное предприятие.

19. Банковская деятельность относится к:

а) производственному предпринимательству;

б) коммерческому бизнесу;

в) финансовому бизнесу;

г) бизнесу в сфере услуг.

20. Особый инструмент предпринимательства, направленный на то, чтобы вдохнуть в имеющиеся ресурсы новые свойства с целью создания благ:

а) рискованность;

б) экономичность;

в) рентабельность;

г) инновационность;

21. Какие организации признаются юридическими лицами?

а) организация, которая имеет в собственности обособленное имущество;

б) организация, которая имеет имущество в хозяйственном ведении;

в) организация, которая имеет обособленное имущество в оперативном управлении;

г) организация, которая может отвечать от своего имени, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;

д) организация, которая может нести обязательства;

е) организация, которая может быть истцом и ответчиком в суде;

ж) имеющие товар, пользующийся спросом у покупателей;

з) а, б, г, е;

и) а, в, д, ж;

к) а, б, в, г, д, е.

22. В каких пределах несут риск убытков, связанных с деятельностью коммандитного товарищества, его вкладчики?

а) пропорционально их долям в складочном капитале товарищества, если иной порядок не установлен учредительным договором или соглашением полных товарищей и вкладчиков;

б) всем своим существованием;

в) всем своим имуществом;

г) не несут риска убытков.

23. Добровольное объединение граждан на основе членства для совместного производства или иной хозяйственной деятельности — это:

а) фирма;

б) рынок;

в) зависимое общество;

г) производственный кооператив.

24. К коммерческим организациям не относится:

а) закрытое акционерное общество;

б) дочернее общество;

в) товарищество на вере (коммандитное товарищество);

г) потребительский кооператив;

д) производственный кооператив.

25. Привилегированная акция — это ценная бумага:

а) по которой регулярно выплачиваются дивиденды, размер которых определяется эффективностью работы корпораций;

б) с фиксированным процентом годовых выплат, которые производятся до выплат по обыкновенным акциям;

в) удостоверяющая, что ее владелец является кредитором корпорации;

г) удостоверяющая, что ее владелец является управляющим корпорации.

26. К основным формам экономической деятельности можно отнести:

а) предпринимателя;

б) домашнюю хозяйку;

в) учителя в школе;

г) верно все перечисленное.

27. Современная функциональная парадигма бизнеса опирается на:

а) менеджмент;

б) маркетинг;

в) стратегическое планирование;

г) верно все выше перечисленное.

28. Закрытие ряда ателье по пошиву верхней одежды в связи со снижением спроса населения характеризует ситуацию на рынке…

а) труда;

б) услуг;

в) капитала;

г) информации.

29. Для современного процедурного бизнеса прибыль является:

а) главной целью ведения бизнеса;

б) основным показателем эффективности деятельности предпринимателя;

в) вознаграждением предпринимателя за принятый на себя риск ведения дела;

г) верно б и в.

30. В современных условиях постиндустриального общества характерен:

а) только интуитивный бизнес;

б) только процедурный бизнес;

в) в основном процедурный бизнес, при сохранении в отдельных сферах и ситуациях элементов интуитивного бизнеса;

г) в основном интуитивный бизнес, при появлении в отдельных сферах и ситуациях элементов процедурного бизнеса.

31 Предприятия…

а) не являются юридическим лицом;

б) являются юридическим лицам, в случаях, установленных законом;

в) являются юридическим лицом;

г) не являются юридическим лицом, если оно входит в состав фирмы.

32. Укажите, каким законодательным документом РФ определены условия отнесения предприятия к малому:

а) Налоговым Кодексом;

б) Федеральным законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»;

в) Гражданским Кодексом;

г) инструктивными документами Министерства финансов РФ.

33. Может ли в соответствии с действующим законодательством относиться к малому предприятие, учредительными документами которого определено следующее распределение долей в уставном капитале: 35 % крупный завод, 35 % физическое лицо, 30 % малое предприятие.

а) да;

б) зависит от численности работников;

в) зависит от стоимости основных средств;

г) зависит от объема реализации;

д) нет.

34. К недостаткам индивидуальной частной фирмы можно отнести:

а) риск потери контроля над фирмой;

б) низкая ликвидность инвестиций вложенных в фирму;

в) риск оппортунистического поведения партнеров по бизнесу;

г) верно а) и б).

35. Жизнеобеспечивающее предприятие — это:

а) малое предприятие, ориентированное на рынок, которое обеспечивает своему владельцу приемлемый уровень дохода и не имеет тенденции к быстрому росту;

б) предприятие малого бизнеса, ориентированное на рынок и имеющее тенденцию к быстрому росту и высокой отдаче вложенных в него средств;

в) малое предприятие, ориентированное на обеспечение текущих потребностей своего владельца, слабо связанное с рынком и поэтому имеющее тенденций к быстрому росту;

г) только те малые предприятия, которые относятся к мельчайшему бизнесу, а поэтому часто гибнут и не имеют тенденций к быстрому росту.

36. К экономическим функциям малого бизнеса относится:

а) включение в производство временно незанятых ресурсов;

б) внедрение новых товаров и услуг;

в) обеспечение узкоспециализированными товарами и услугами;

г) верно все выше перечисленное.

37. Данный вид рисков появляется в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием:

а) финансовые риски;

б) геополитические риски;

в) производственные риски;

г) социально-политические риски;

д) коммерческие риски.

38. К локальным потребностям относятся те потребности, которым характерна:

а) однородность;

б) широкая рассредоточенность клиентов;

в) консерватизм;

г) значительный круг клиентов.

39. Объединение предпринимателей с целью совместного проведения крупной финансовой операции (например, осуществление значительных инвестиций в крупный промышленный проект), это?

а) концерн;

б) консорциум;

в) ассоциации;

г) синдикат;

д) картель.

40. Объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними, это?

а) концерн;

б) консорциум;

в) ассоциации;

г) синдикат;

д) картель.

41. Мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования, это:

а) концерн;

б) консорциум;

в) ассоциации;

г) синдикат;

д) картель.

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

а) непубличное акционерное общество;

б) общество с ограниченной ответственностью;

в) полное товарищество;

г) производственный кооператив.

43. Укажите ученого, по мнению которого, предприниматель — лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием:

а) Ж. Бодо;

б) Р. Кантильон;

в) П. Друкер;

г) А. Смит.

44. Что повышает квалификацию и уровень выполнения работы в организации?

а) дисциплина;

б) равенство;

в) разделение труда;

г) значительный круг клиентов.

45. Укажите ученого-экономиста, который был против вмешательства государства в предпринимательскую деятельность:

а) Ж. Бодо;

б) Р. Кантильон;

в) П. Друкер;

г) А. Смит.

46. Объединение капиталов характерно:

а) товариществу на вере;

б) корпорации;

в) закрытому акционерному обществу;

г) всем перечисленным выше организационно-правовым формам фирмы.

47. Предельный уровень численности работников малого предприятия в строительстве не должен превышать:

а) 30 человек;

б) 40 человек;

в) 60 человек;

г) 70 человек;

д) 100 человек.

48. Предельный уровень численности работников малого предприятия в розничной торговле не должен превышать:

а) 30 человек;

б) 40 человек;

в) 60 человек;

г) 70 человек;

д) 100 человек.

49. Совокупность материальных и денежных средств, находящихся в постоянном распоряжении предприятия, а его первоначальный размер фиксируется в уставе предприятия при его образовании, — это:

а) фонд капитала;

б) финансовый фонд;

в) уставный фонд;

г) материальный фонд.

50. Данная реформа послужила широкому и интенсивному развитию частного предпринимательства, благодаря ей появился первый в России частный коммерческий акционерный банк, прошли первые форумы отечественных предпринимателей и первый Всероссийский съезд фабрикантов и заводчиков:

а) реформа 1861 г.;

б) реформа 1913 г.;

в) реформа НЭПа;

г) реформа 1820 г.

51. На что делался основной упор в развитии предпринимательства в экономике Российской империи XVII–XIX вв.?

а) на свободу предпринимательства;

б) на установление свободных розничных цен;

в) на государственное регулирование;

г) на свободу торговли и бартерных отношений.

52. Основным аспектом сравнения предпринимательских идей является:

а) срок окупаемости;

б) прибыльность;

в) их экономическая эффективность;

г) период реализации предпринимательской идеи.

53. В конце XX в. для стран с развитой рыночной экономикой было характерно:

а) подавляющее число фирм находились в собственности одного владельца, несущих как ограниченную, так и неограниченную ответственность за деятельность фирмы;

б) подавляющая часть фирм находилось в собственности государства, в форме унитарных предприятий;

в) подавляющее большинство фирм являлось товариществами, в которых собственники несли неограниченную имущественную ответственность;

г) подавляющее большинство фирм являлось акционерными обществами, с правом выпуска акций под ограниченную ответственность акционеров.

54. Комплекс отраслей и хозяйственных звеньев, обслуживающих производство или население — это?

а) инфраструктура;

б) концерн;

в) институт;

г) промышленность.

55. Структуры, создаваемые в основном на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала этих вузов и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на данной территории малых инновационных предприятий — это:

а) региональные фонды;

б) технопарки;

в) агентства поддержки малого предпринимательства;

г) технологические центры;

д) бизнес-инкубаторы.

56. Структуры, размещающие на льготных условиях специально отобранные малые предприятия на своих площадях и оказывающие им консалтинговые, образовательные и офисные услуги — это:

а) региональные фонды;

б) технопарки;

в) агентства поддержки малого предпринимательства;

г) технологические центры;

д) бизнес-инкубаторы.

57. Критерием разграничения закрытых и открытых акционерных обществ является:

а) величина капитала;

б) численность занятых;

в) количество участников;

г) стоимость основных фондов;

д) величина капитала и количество участников.

58. Руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе, т. е. правила реализации закономерностей управления, — это:

а) методы управления;

б) принципы управления;

в) закономерности управления;

г) система управления.

59. Профессиональный управляющий, осознающий, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением, называется:

а) менеджером;

б) предпринимателем;

в) бизнесменом;

г) руководителем.

60. Однородный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования и выделенный по определенному признаку; составная часть процесса управления:

а) функция управления;

б) цель управления;

в) эффективность управления;

г) цель функционирования.

61. Организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, научно-техническим потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований, — это:

а) инновационный менеджмент;

б) инновационно-инвестиционный менеджмент;

в) инвестиционный менеджмент;

г) стратегический менеджмент.

62. В современных условиях хозяйствования терпят ущерб те предприятия, которые:

а) могут сконцентрироваться на своей деятельности;

б) могут создать и правильно использовать ценности организации;

в) ориентируются на оперативные методы управления;

г) способны справляться с нарастающим потоком нововведений.

63. Субъектами менеджмента не считают:

а) руководителей предприятия;

б) руководителей структурных звеньев;

в) организаторов определенных видов работ (администраторов);

г) организации (предприятия).

64. Менеджер — это:

а) человек, которому делегированы полномочия;

б) член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи;

в) человек, способный понять структуру потребностей потребителей, сочетать свое понимание со знаниями в области управления (производством) в целях создания благ, способный творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагающий капиталом, энергией и несущий расходы по организации и ведению бизнеса;

г) человек, занимающий определенное место в иерархии управления.

65. Административный персонал организации низшего уровня управления — это:

а) заместители председателя правлений, президентов, либеральных генеральных директоров;

б) руководители управления, департаментов и служб;

в) руководители отдельных отделений, отделов, филиалов, представительств, цехов;

г) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц.

66. Административный персонал организации высшего уровня управления — это:

а) президенты, председатели правления, генеральные директора;

б) руководителем филиалов предприятия;

в) руководители, департаментов и служб;

г) руководители отдельных отделений, отделов, филиалов, представительств, цехов.

67. Административный персонал организации среднего уровня управления — это:

а) заместители председателя правлений, президентов, генеральных директоров;

б) руководители, департаментов и служб;

в) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц;

г) советники, специалисты в области консалтинга.

68. Рыночная система, основанная на частной собственности и свободном предпринимательстве, регулируемая государством — это:

а) административно-плановая система;

б) рыночная экономика;

в) смешанная экономика;

г) традиционная экономика;

д) государственная экономика.

69. Наиболее эффективным способом государственного регулирования является:

а) административное регулирование поведения субъектов рынка;

б) планирование цен на товары первой необходимости;

в) широкое использование косвенных методов воздействия на экономическую конъюнктуру;

г) национализация частных предприятий-монополистов.

70. Что такое субъект управления?

а) орган, осуществляющий управленческие воздействия;

б) любой орган в системе управления;

в) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека;

г) конкретный руководитель, принимающий управленческие решения;

д) организация, как совокупность людей.

71. Функция управления, состоящая в принятии решений, разработке целей и стратегии управления, координации всех уровней организации, общем контроле и подборе кадров:

а) инструкция;

б) наставление;

в) руководство;

г) планирование.

72. Менеджмент, предусматривающий разработку краткосрочных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации, называется:

а) оперативным;

б) стратегическим;

в) нормативным;

г) текущим.

73. Что такое процесс управления?

а) последовательная деятельность менеджера;

б) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;

в) совокупность принципов и методов управления;

г) процесс принятия управленческого решения.

74. Социально-психологические методы управления — это методы:

а) базирующие на власти, дисциплине и взысканиях, и известны в истории как «метод кнута»;

б) которые основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия, интерпретируются как «метод пряника»;

в) базирующиеся на способах мотивации и морального воздействия на людей, известны как «методы убеждения»;

г) основанные на экспертной власти руководителя;

д) силового решения проблем предприятия.

75. Последствия конфликтов можно дифференцировать на две основные группы:

а) основные (типовые) и вспомогательные (редкие);

б) системные (постоянные) и процессные (независимые);

в) позитивные (функциональные) и негативные (дисфункциональные);

г) личные и групповые (коллективные).

76. К основным элементам социотехнической системы относятся все, за исключением:

а) производственная система;

б) система подготовки и переподготовки кадров;

в) внутрифирменные институты и внешние правовые регуляторы отношений между персоналом и администрацией;

г) методы управления персоналом.

77. К основным функциям управления трудовыми ресурсами относят:

а) формирование трудовых ресурсов;

б) развитие трудовых ресурсов;

в) создание нормального производственного климата;

г) верно все выше перечисленное.

78. Мотивация — это:

а) разнообразные способы побуждения человека к каким-либо действиям (лидерство);

б) способы и характер общения людей на производстве (механизмы передачи информации);

в) создание системы стимулов работать с отдачей (материальных, моральных и т. д.);

г) управление отношениями и способами взаимодействия людей на производстве.

79. В условиях жесткой научной производственной системы управления персоналом опирается на принципы:

а) классической теории мотивации;

б) сложную систему разнообразных материальных и нематериальных мотивов;

в) сложную систему коллективных и индивидуальных стимулов;

г) не имеет специальных методов управления персоналом.

80. Выберите последовательность потребностей от низших к высшим, правильно отражающую иерархию потребностей А. Маслоу:

а) потребность в самовыражении, потребность в признании, социальные потребности, потребность в безопасности, физиологические потребности;

б) физиологические потребности, потребность в самовыражении, потребность в признании, социальные потребности, потребность в безопасности;

в) физиологические потребности; социальные потребности, потребность в признании, потребность в безопасности, потребность в самовыражении;

г) физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в признании, потребность в самовыражении.

81. Согласно теории Z средний человек:

а) должен быть максимально вовлечен в процесс управления фирмы;

б) наиболее эффективно работает, если удовлетворяются потребности всех уровней по А. Маслоу, включая высшие;

в) любит работать в коллективе, в котором его признают, любят и относятся как к члену семьи;

г) верно все выше перечисленное.

82. Состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, международные события — все это:

а) факторы прямого воздействия;

б) факторы косвенного воздействия;

в) факторы непосредственного окружения;

г) факторы внешней среды;

д) первостепенные факторы.

83. К переменным внутренней среды организации относятся:

а) цели, задачи, структура;

б) поставщики;

в) экономические факторы;

г) политические факторы;

д) цели, поставщики, конкуренты.

84. Что не является элементом внутренней среды предприятия?

а) структура;

б) задачи;

в) финансы;

г) персонал;

д) покупатели.

85. Среда непосредственного окружения включает:

а) поставщиков и конкурентов;

б) покупателей;

в) налоговые службы, государственные органы и банковскую систему;

г) поставщиков, конкурентов, покупателей, профсоюзы, законы и государственные органы;

д) экономический, демографический, социальный фактор.

86. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация?

а) для краткосрочных;

б) для среднесрочных;

в) для долгосрочных;
г) для стратегических;

87. Магазин «деловая книга» сегментирует своих потребителей по профессиональной принадлежности. Данный признак сегментации является…
а) демографическим;
б) географическим;
в) психографическим;
г) социально-экономическим;
д) статусным.

88. Миссия организации — это:
а) философия и предназначение, смысл существования организации;
б) умение достигать поставленных целей;
в) конкретное состояние отдельных характеристик организации;
г) долгосрочное, качественное, определенное направление развития организации;
д) ясная цель для сотрудников.

89. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей предприятия, — это:
а) уровни управления предприятием;
б) горизонтальное разделение труда;
в) технология управление;
г) организационная структура предприятия.

90. При данном методе анализе происходит сравнение «лучших из лучших» в данной области, сегменте рынка, сфере бизнеса:
а) анализ полей бизнеса;
б) функционально-стоимостной анализ;
в) классический сравнительный анализ;
г) бенчмаркинг;
д) сравнительный отраслевой анализ.

91. При данном методе анализа объектом чаще всего служат продукты, продуктовые группы производственные процессы.
а) анализ полей бизнеса;
б) функционально-стоимостной анализ;
в) классический сравнительный анализ;
г) бенчмаркинг;
д) сравнительный отраслевой анализ.

92. При данном анализе сопоставляются технико-экономические и финансовые показатели собственного предприятия с предприятиями конкурентами:
а) анализ полей бизнеса;
б) функционально-стоимостной анализ;

в) классический сравнительный анализ;
г) бенчмаркинг;
д) сравнительный отраслевой анализ.

93. Совокупность цехов, участков, хозяйств и служб предприятия, имеющих подчиненный вспомогательный характер и обеспечивающих необходимые условия для деятельности предприятия в целом, — это:
а) инфраструктура предприятия;
б) производственная структура предприятия;
в) организационная структура предприятия;
г) структурная единица предприятия.

94. Цехи, занимающиеся утилизацией и переработкой металлоотходов методами литья и прессования металлической стружки в брикеты, называются:
а) основные;
б) вспомогательные;
в) подсобные;
г) побочные.

95. В каких цехах выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации?
а) основные;
б) вспомогательные;
в) подсобные;
г) побочные.

96. Какие цеха призваны обеспечить бесперебойную и эффективную работу основного производства и включают в себя ремонтный, инструментальный, энергетический, транспортный, складской?
а) основные;
б) вспомогательные;
в) подсобные;
г) побочные.

97. Совокупность подразделений, занятых приобретением, проектированием, изготовлением, восстановлением и ремонтом технологической оснастки, ее учетом, хранением и выдачей на рабочие места, — это:
а) ремонтное хозяйство;
б) складское хозяйство;
в) подсобное хозяйство;
г) инструментальное хозяйство.

98. Количество грузов, поступающих на предприятие, а также перевезенных за пределы и в пределах самого предприятия за определенный период времени, это:
а) грузопоток;
б) норма перевозок;

в) грузооборот;
г) объем тонно-операций.

99. Данный вид сырья используется для промышленной переработки и представлен многообразными пищевыми и техническими культурами сельского хозяйства, древесиной, различными видами растений (масличные, душистые и лекарственные травы), — это:
а) минеральное сырье;
б) растительное сырье;
в) животное сырье;
г) промышленное сырье.

100. На какие две группы делят сырье и материалы?
а) постоянные и меняющиеся;
б) возобновляемые и невозобновляемые;
в) минеральные и растительные;
г) основные и вспомогательные.

101. Продукт, изготавливаемый на одном участке производства и используемый для выработки на другом участке, нередко выступает в качестве готовой продукции, — это:
а) полуфабрикат;
б) изделие;
в) деталь;
г) материал.

102. Совокупность свойств продукции, которая обуславливает ее пригодность удовлетворять определенные потребности потребителя или общества, это:
а) технологичность продукции;
б) эргономичность продукции;
в) надежность продукции;
г) качество продукции.

103. Отношение суммы фактических материальных затрат к величине плановых материальных затрат (рассчитанной по плановым калькуляциям и фактическому выпуску и ассортименту продукции). Этот показатель отражает соблюдение норм расхода материалов, это:
а) материалоемкость продукции;
б) материалоотдача;
в) удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции;
г) коэффициент использования материальных ресурсов.

104. Для современной тенденции мирового развития производственных систем характерен переход:
а) от природных ресурсов к синтетическим;
б) от дорогих ресурсов к более дешевым;

в) от специализированных ресурсов к универсальным;
г) верно все выше перечисленное.

105. Отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции, показывает материальные затраты, приходящиеся на каждый рубль выпущенной продукции, это:
а) материалоемкость продукции;
б) материалоотдача;
в) удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции;
г) коэффициент использования материальных ресурсов.

106. Такой показатель эффективности использования ресурсов, как материалоотдача, относится, к:
а) сравнительным показателям;
б) обобщающим показателям;
в) частным показателям;
г) анализируемым показателям.

107. Если коэффициент использования материальных ресурсов больше 1, то это означает, что в организации наблюдается:
а) перерасход материалов;
б) экономия материалов;
в) повышение оборота материалов на складе;
г) высокая эффективность использования материалов.

108. Для расчета производственной мощности предприятия необходимо знать:
а) производительность оборудования, количество работающих на предприятии;
б) количество задействованного и резервного оборудования и плановой фонд рабочего времени;
в) степень прогрессивности техники, количество работающих на предприятии и плановый фонд рабочего времени;
г) производительность оборудования, количество оборудования и плановый фонд рабочего времени.

109. Уровень использования ОПФ характеризуют:
а) рентабельность, прибыль;
б) фондоотдача, фондоёмкость;
в) коэффициент сменности;
г) производительность труда.

110. Закон спроса гласит:
а) изменение величины предложения на товар находится в прямой зависимости от количества этого товара;

б) при прочих равных условиях количество товара, которое покупатели готовы приобрести, находится в обратной зависимости от цены на этот товар;

в) при прочих равных условиях изменение величины предложения товара находится в прямой зависимости от изменения цены этого товара;

г) при прочих равных условиях изменение величины предложения на товар находится в обратной зависимости от цены на этот товар.

111. Количество покупателей, действующих на рынке монопсонии:

а) очень много;

б) много;

в) до 20;

г) один.

112. Издержки, связанные с выпуском всей продукции предприятия, — это:

а) общие постоянные издержки;

б) экономические издержки;

в) предельные издержки;

г) общие издержки.

113. Предельные издержки — это:

а) общие переменные издержки в расчёте на единицу продукции;

б) общие постоянные издержки в расчёте на единицу продукции;

в) прирост общих издержек, связанный с выпуском дополнительной единицы продукции;

г) экономические издержки.

114. Кривая, показывающая различные комбинации двух товаров, которые могут быть произведены при полном использовании данных ресурсов и неизменности технологии, — это:

а) альтернативная стоимость;

б) график спроса;

в) кривая предложения;

г) кривая производственных возможностей.

115. В состав основных производственных фондов входят:

а) готовая продукция;

б) незавершенное производство;

в) жилые дома;

г) здания, сооружения, машины и оборудование.

116. По какой стоимости учитываются ОПФ, по которым проводится переоценка, на балансе предприятия:

а) по первоначальной стоимости;

б) по восстановительной стоимости;

в) по остаточной стоимости;

г) по смешанной стоимости.

117. Экономический эффект — это...

а) полезный результат в стоимостной оценке;

б) соотношение между результатами деятельности и затратами труда;

в) величина показателя платежеспособности;

г) величина показателя финансовой устойчивости.

118. Спрос называется эластичным по цене, если:

а) при увеличении цены товара на 1 %, объем спроса уменьшается менее чем на 1 %;

б) при увеличении цены товара на 1 %, объем спроса уменьшается более чем на 1 %;

в) спрос на товар падает при падении цены;

г) спрос на товар растет при росте цены.

119. Рентабельность продукции — это…

а) отношение прибыли до налогообложения к себестоимости продукции;

б) отношение прибыли от продажи к сумме затрат на производство и реализацию продукции;

в) отношение прибыли до налогообложения к стоимости имущества предприятия;

г) отношение прибыли от продаж к стоимости имущества.

120. Рентабельность производства — это…

а) отношение прибыли до налогообложения к среднегодовой стоимости ОПФ и нормируемых оборотных средств;

б) отношение прибыли от продаж к стоимости имущества;

в) отношение прибыли от продаж к выручке о реализации;

г) отношение чистой прибыли к валюте баланса.

121. Рентабельность продаж — это…

а) отношение чистой прибыли к валюте баланса;

б) отношение прибыли от продаж к выручке от реализации;

в) отношение прибыли от продаж к валюте от баланса;

г) отношение валовой прибыли к себестоимости продукции.

122. Личное трудовое участие членов организации в ее деятельности является:

а) отличием хозяйственного товарищества от хозяйственного общества;

б) схожестью хозяйственного товарищества и производственного кооператива;

в) отличием производственного кооператива от хозяйственных товариществ и обществ;

г) схожестью потребительского кооператива и хозяйственного общества.

123. Планирование производственной программы предприятия осуществляется с учетом:

а) производственных мощностей;

б) спроса и предложения;
в) сметы затрат на производство продукции;
г) спроса и предложения и имеющихся производственных мощностей.

124. Трудоёмкость характеризует:
а) стоимость ОПФ, приходящийся на один рубль реализованной продукции;
б) оснащенность работников предприятия основными средствами;
в) затраты труда на производство единицы продукции;
г) количество продукции произведенной в единицу рабочего времени.

125. Согласно статье 50 ГК РФ юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться:
а) в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий;
б) в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ, фондов, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий;
в) в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, публично-правовых компаний;
г) в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, ассоциаций.

126. Амортизация основных фондов — это…
а) процесс перенесения стоимости ОПФ на себестоимость готовой продукции;
б) восстановление основных фондов;
в) денежное выражение физического и морального износа ОПФ;
г) расходы на содержание основных фондов.

127. Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности работы фирмы посредством маркетинга:
а) метод потребительского сценария;
б) реинжиниринг;
в) метод диаграммного проектирования;
г) метод точек соприкосновения.

128. Данный вид франчайзинга заключается перенятии франчайзи целостной системы бизнеса, включающей имидж, торговую марку, стандарты производства и сбыта, методы маркетинга:
а) франчайзинг продукции;
б) франчайзинг имиджа;
в) франчайзинг коммерции;
г) бизнес-франчайзинг.

129. К финансовым активам относят:
а) ценные бумаги: акции, облигации;
б) валюту;
в) банковские депозиты;
г) верно все выше перечисленное.

130. Основными целями политики привлечения предприятием финансовых ресурсов являются:
а) снижение стоимости капитала предприятия;
б) рост рентабельности предприятия;
в) снижение риска неплатежеспособности предприятия;
г) верно все выше перечисленное.

131. К внутренним источникам финансирования предприятия относятся:
а) амортизационные отчисления;
б) нераспределенная прибыль;
в) реализация активов;
г) верно выше перечисленное.

132. Учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения, это:
а) культурология;
б) этика;
в) психология;
г) учение о морали.

133. Под ней понимается обязанность, необходимость совершить определенные действия, направленные на восстановление неисполненных установленных (договоренных) обязанностей (обязательств), нарушений прав хозяйствующих субъектов, клиентов, работников, государства:
а) обязанность предпринимателя;
б) культура предпринимателя;
в) ответственность предпринимателя;
г) мотивация предпринимателя.

134. Вид ответственности предпринимателя, которая представляет собой установленную правовыми нормами обязанность претерпевать неблагоприятные последствия при неисполнении ими установленных нормами права (законами) и договорами обязанностей и обязательств;
а) социальная ответственность;
б) гражданская ответственность;
в) уголовная ответственность;
г) юридическая ответственность;
д) административная ответственность.

135. Он впервые стал серьезно заниматься данной наукой, заметив, что она «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться»:

а) Ксенофонт;

б) Абрахам Маслоу;

в) Элтон Мэйо;

г) Аристотель.

136. Суть данного принципа заключается в обеспечение кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий и операций производственного процесса — от запуска в производство исходных материалов до выхода готовой продукции:

а) принципа параллельности;

б) принципа непрерывности;

в) принципа ритмичности;

г) принципа прямоточности;

д) принципа пропорциональности.

137. Требования к учредительному договору товарищества определены:

а) статьями 66 и 70 ГК РФ;

б) статьями 66 и 83 ГК РФ;

в) статьей 66 ГК РФ;

г) статьями 70 и 83 ГК РФ.

138. При данном методе организации производства обработка каждой детали на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей операции независимо от того, закончена обработка других деталей на данной операции или еще нет:

а) последовательный;

б) параллельный;

в) параллельно-последовательный;

г) прямой;

д) косвенный.

139. Достоинством этого вида движения является отсутствие перерывов в работе рабочих и оборудования и значительное сокращение продолжительности технологического (производственного) цикла:

а) последовательный;

б) параллельный;

в) параллельно-последовательный;

г) прямой;

д) косвенный.

140. Для производства продукции этого вида могут быть применены прерывные (дискретные) технологические процессы и полунепрерывные технологические (производственные) процессы:

а) дискретной;

б) неделимой;

в) поточной;
г) товарной.

141. Какая форма специализации непоточного производства характеризуется созданием цехов и участков, на которых оборудование (рабочие места) специализированы по признаку их технологической однородности и размеров?
а) предметная;
б) технологическая;
в) поточной;
г) смешанная.

142. Она представляет собой совокупность мероприятий, обеспечивающих на предприятии наличие полных комплектов конструкторской и технологической документации и средств технологического оснащения, которые необходимы для производства заданного объема продукции установленного качества:
а) групповая подготовка производства;
б) предметная подготовка производства;
в) технологическая подготовка производства;
г) цеховая подготовка производства.

143. Процесс сосредоточения выпуска определенных видов продукции в отдельных отраслях промышленности, на отдельных предприятиях и их подразделениях, это:
а) специализация;
б) кооперирование;
в) концентрация;
г) диверсификация;
д) комбинирование.

144. Как называется процесс выпуска разнородной продукции на предприятии за счет последовательности выполнения технологических стадий обработки сырья, комплексного использования сырья и отходов производства?
а) специализация;
б) кооперирование;
в) концентрация;
г) диверсификация;
д) комбинирование.

145. Колебания доходности наиболее высоки у:
а) привилегированных акций;
б) государственных облигаций;
в) облигаций предприятия;
г) обыкновенных акций.

146. К основным недостаткам банковской ссуды как источника финансирования фирмы относят:
а) необходимость залога;

б) рост стоимости капитала компании;
в) опасность потери контроля над фирмой;
г) верно все выше перечисленное.

147. К краткосрочным источникам финансирования относятся:
а) торговый кредит;
б) факторинг;
в) облигационный заем;
г) верно а) и б).

148. Стоимость капитала компании — это:
а) величина процентной ставки, которую фирма выплачивает за полученные кредиты у внешних заемщиков;
б) величина средней процентной ставки, которую фирма выплачивает при данном сочетании акционерного и заемного капитала;
в) стоимость всех активов фирмы;
г) стоимость всех ликвидных активов фирмы.

149. Стоимость заемного капитала при прочих равных условиях всегда:
а) выше акционерного капитала;
б) ниже акционерного капитала;
в) равна акционерному капиталу;
г) никак не связана со стоимостью акционерного капитала.

150. На какой стадии формируется качество продукции?
а) заключения контракта на поставку;
б) изготовления;
в) сборки;
г) контроля качества;
д) проектирования.

151. Самым длительным периодом жизненного цикла товара, как правило, является стадия:
а) внедрения товара;
б) роста;
в) зрелости товара;
г) спада.

152 «Рынку покупателя» характерно все, за исключением:
а) продавец диктует цену покупателю;
б) господство принципа «пусть остерегается продавец»;
в) хорошая информированность потребителя о качестве товара;
г) развитая сеть обществ потребителей.

153. К основным элементам структуры рынка относят:
а) спрос;
б) конкуренты;

в) потребители;
г) все выше перечисленное.

154. К показателям финансовой устойчивости относится:
а) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
б) коэффициент текущей ликвидности;
в) коэффициент оборачиваемости активов;
г) коэффициент автономии.

155. Предприятие — это:
а) совокупность зданий, сооружений и оборудования;
б) коммерческое мероприятие;
в) имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности;
г) торговая палатка с надписью «ЧП Иванов»;
д) хозяйственная единица, обладающая обусловленной законом экономической и административной самостоятельностью.

156. Крупный бизнес выполняет в экономике следующие функции:
а) служит источником развития экономики;
б) обеспечивает устойчивость экономики;
в) накапливает и тиражирует наиболее эффективные правила и процедуры современного рационального бизнеса;
г) все выше перечисленное верно.

157. Укажите, разновидностью какого налогового режима, является патентная система налогообложения:
а) общего налогового режима;
б) конкретного налогового режима;
в) специального налогового режима;
г) упрощенного налогового режима.

158. Укажите систему налогообложения, представляющую совокупность правил и норм, регулирующих ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой отчётности теми организациями и индивидуальными предпринимателями, которые не применяют специальные налоговые режимы:
а) рыночная система налогообложения;
б) общая система налогообложения;
в) регулирующая система налогообложения;
г) учетная система налогообложения.

159. Какая организационно-правовая форма ведения бизнеса в статусе юридического лица наиболее оптимальна в РФ на сегодняшний день?
а) публичное акционерное общество;
б) производственный кооператив;
в) товарищество на вере;
г) общество с ограниченной ответственностью.

160. Повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования относится к:

а) преимуществам индивидуального предпринимательства;

б) преимуществам общества с ограниченной ответственностью;

в) недостаткам индивидуального предпринимательства;

г) недостаткам общества с ограниченной ответственностью.

161. В точке безубыточности:

а) нет ни прибыли, ни убытков;

б) есть прибыль;

в) может быть как прибыль, так и убытки;

г) максимальный доход.

162. У какой организационно-правовой формы, имущество, находящееся в собственности организации, делится на паи в соответствии с уставом?

а) государственное унитарное предприятие;

б) товарищество на вере;

в) полное товарищество;

г) производственный кооператив.

163. Нормальное ограничение коэффициента абсолютной ликвидности составляет:

а) больше 0,2;

б) меньше 0,5;

в) 2,0;

г) 1,0.

164. Какая организационно-правовая форма подразумевает лишь объединение капитала, а личного участия хозяйственной деятельности не требуется?

а) хозяйственное товарищество;

б) хозяйственное общество;

в) артель;

г) хозяйственное партнерство.

165. По существу, это консалтинговые фирмы, оказывающие широкий спектр услуг малым предприятиям в регистрации, обучении персонала, получении инвестиций и др.

а) региональные фонды;

б) технопарки;

в) агентства поддержки малого предпринимательства;

г) технологические центры;

д) бизнес-инкубаторы.

166. Совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих организаций, осуществляющих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и

другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг, это:

а) фонды поддержки малого предпринимательства;

б) инфраструктура поддержки малого предпринимательства;

в) агентства поддержки малого предпринимательства;

г) бизнес-инкубаторы.

167. К правовой инфраструктуре бизнеса относят:

а) законы и постановления;

б) обычаи хозяйственного оборота;

в) нормы деловой этики;

г) все перечисленное верно.

168. Цена продукции составляет 12 тыс. руб. за единицу. Переменные расходы равны 6 тыс. руб. за единицу продукции. Годовые условно-постоянные расходы равны 120 млн руб. Рассчитать критический объем продаж:

а) 10000 ед.;

б) 6800 ед.;

в) 20000 ед.;

г) 8000 ед.

169. Организации и индивидуальные предприниматели облагаются в рамках:

а) либо общего режима налогообложения, либо специального налогового режима;

б) либо инновационного режима налогообложения, либо специального налогового режима;

в) либо общего режима налогообложения, либо типового налогового режима;

г) либо общего режима налогообложения, либо универсального налогового режима.

170. Лицо, представляющее интересы производителя или потребителя, на само таковым не являющееся — это:

а) предприниматель;

б) коммерсант;

в) бизнесмен;

г) посредник.

171. В активе бухгалтерского баланса отражается:

а) выручка от продаж;

б) внеоборотные активы и оборотные активы;

в) величина источников финансирования имущества;

г) стоимость имущества предприятия, капитал и резервы;

172. Как определяется собственный оборотный капитал?

а) текущие активы минус все обязательства;

б) текущие активы минус краткосрочные обязательства;

в) текущие активы минус долгосрочные обязательства;

г) собственный капитал минус оборотные активы.

173. Укажите, какая переменная не является внутренней переменной среды малого предприятия:

а) персонал;

б) конкуренты;

в) организационная структура предприятия;

г) технология производства.

174. Данный термин означает возникновение новой организации путем передачи ей всех прав и обязанностей двух или нескольких организаций с прекращением последних:

а) присоединение организаций;

б) преобразование организаций;

в) слияние организаций;

г) соединение организаций.

175. В товариществе на вере размер вклада коммандитистов:

а) требует указание лиц, являющихся вкладчиками, и размера вклада каждого;

б) не требует указание лиц, являющихся вкладчиками, но требует указание размера вклада каждого, при этом вклад должен составлять не менее 5 %;

в) не требует указание лиц, являющихся вкладчиками, и размера вклада, вносимых ими;

г) требует указание лиц, являющихся вкладчиками, но не требует указание размера вклада каждого.

176. На выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности влияют следующие факторы (укажите неверный вариант ответа):

а) политическая стабильность;

б) государственная поддержка и регулирование предпринимательской деятельности;

в) макроэкономические процессы и структурная перестройка экономики, экономические кризисы и инфляция;

г) организационная культура.

177. На какой стадии жизненного цикла изделия: устаревшее изделие и заменяющее его новое изделие — должны производиться одновременно:

а) зрелости;

б) спада;

в) внедрения;

г) роста.

178. Налог — это …

а) обязательный индивидуально-возмездный платеж, взимаемый с организаций или физических лиц для целей финансирования деятельности государства;

б) коммерческий и некоммерческий обязательный платеж, взимаемый с организаций и индивидуальных предпринимателей для целей финансирования деятельности государства;

в) необязательный индивидуальный безвозмездный платеж, в казну государства взимаемый с физических и юридических лиц;

г) обязательный индивидуально-безвозмездный платеж, взимаемый с организаций или физических лиц для целей финансирования деятельности государства.

179. Какой тип производства характеризуется изготовлением продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени?

а) структурное производство;

б) массовое производство;

в) единичное производство;

г) серийное производство;

д) поточное производство.

180. Если телефонная связь прервалась, то:

а) перезванивает мужчина;

б) перезванивает тот, кто звонил;

в) перезванивает подчиненный;

г) перезванивает младший по возрасту.

181. К интенсивным факторам развития фирмы относятся:

а) вовлечение в эксплуатацию полезных ископаемых;

б) увеличение количества персонала фирмы;

в) замена оборудования более производительным;

г) увеличение площадей обрабатываемых земель.

182. Данный термин характеризует недостаточность знаний о внешней предпринимательской среде:

а) некомпетентность;

б) случайность;

в) противодействие;

г) риск.

183. Совокупность свойств обуславливающих пригодность удовлетворять определенные потребности потребителя или общества, это:

а) ассортимент продукции;

б) качество продукции;

в) процесс производства продукции;

г) качество сырья.

184. Относительная характеристика качества продукции, основанная на сопоставлении значений показателей, определяющих техническое совершенство

оцениваемой продукции с соответствующими базовыми показателями, их значениями.

а) оценка качества продукции;

б) технический уровень продукции;

в) оцениваемый уровень продукции;

г) технологический уровень производства продукции.

185. Какой показатель рассчитывается как отношение запасов материального ресурса в натуральных или стоимостных показателях к однодневному расходу материального ресурса в тех же единицах измерения?

а) среднедневной расход материалов;

б) материалоемкость продукции;

в) коэффициент использования материальных ресурсов.

г) обеспеченность предприятия запасами в днях.

186. Какой показатель рассчитывается как отношение суммы фактических материальных затрат к величине плановых материальных затрат (рассчитанной по плановым калькуляциям и фактическому выпуску и ассортименту продукции)?

а) среднедневной расход материалов;

б) материалоемкость продукции;

в) коэффициент использования материальных ресурсов;

г) обеспеченность предприятия запасами в днях.

187. К основным элементам производственной системы относят:

а) процесс производства;

б) ресурсы;

в) продукция;

г) все выше перечисленное.

188. Укажите методы оценки риска, основанные на опросе определенных специалистов с последующей математической обработкой полученных данных:

а) математические методы;

б) стохастические методы;

в) экспертные методы;

г) эвристические методы.

189. Последовательность действий и операций по преобразованию материалов в сырье называется:

а) процессом производства;

б) трудом;

в) производственной системой;

г) процессом управления.

190. Как называются производственные процессы, в ходе которых происходит изменение предмета труда под воздействием живого труда?

а) естественные;

б) прямые;
в) технологические;
г) непосредственные.

191. Вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта, это:
а) проект;
б) изделие;
в) товар;
г) услуга.

192. Сколько процентов экономически активного населения в конце XX в. переместилось из промышленности в сферу услуг?
а) 10–20 %;
б) 35–40 %;
в) 60 %;
г) 50–60 %.

193. Определенная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства — это:
а) налог;
б) неустойка;
в) ссуда;
г) процент.

194. Стимулом и индикатором развития предпринимательской деятельности является:
а) эффективность;
б) выручка;
в) прибыльность;
г) эффект.

195. Сколько определено видов услуг в соответствии с классификатором ООН?
а) 160 видов услуг, разделенных на 11 основных разделов;
б) 124 вида услуг, разделенных на 10 основных разделов;
в) 170 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов;
г) 160 видов услуг, разделенных на 12 основных разделов.

196. Совокупность отраслей производственной и непроизводственной сферы, объединенных общностью выполняемой функции — непосредственного удовлетворения потребностей населения в услугах:
а) сфера обслуживания;
б) организация обслуживания;

в) комплекс обслуживания;
г) отрасль народного хозяйства.

197. Главной задачей предприятий этой сферы является удовлетворение потребностей населения в услугах различного характера за счет увеличения объемов услуг, расширения их ассортимента, повышения качества, культуры обслуживания:
а) сфера производства;
б) сфера организации обслуживания;
в) сфера сервиса;
г) сфера народного хозяйства.

198. Благоприятная обстановка и комфорт, создаваемые заказчику при получении услуги, способствующие улучшению настроения человека и оставляющие хорошее впечатление от посещения предприятия, это:
а) этикет обслуживания;
б) культура обслуживания;
в) этика обслуживания;
г) эстетика обслуживания.

199. Содержит концептуальное описание ключевой бизнес-идеи, формата бизнеса, которое дает предприятию преимущество над конкурентами:
а) бизнес-концепция;
б) бизнес-план;
в) стратегия бизнеса;
г) проект бизнеса.

200. К предпринимателям, занятым в сфере консультативного бизнеса относится:
а) аудитор;
б) дилер;
в) инвестор;
г) брокер.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Заключение

Экономический строй, базировавшийся на безграничном господстве государственной собственности, не смог обеспечить условий для творчества и инициативы, без которых невозможно широкое распространение нововведений. Следует признать, что непременным условием развития предпринимательства является частная собственность.

Для развития предпринимательства нужны и другие условия. Они включают в себя стабильность государственной экономической и социальной политики, льготный налоговый режим, развитую инфраструктуру поддержки предпринимательства, существование эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, формирование гибких рыночных механизмов повышения деловой активности предпринимателей. Предприниматели должны иметь возможность свободного выхода на внешний рынок. Следует создать доступную для предпринимателей кредитную систему, предоставить возможность приобретать необходимые средства производства, сырье и комплектующие изделия.

Зарубежные экономисты определяют предпринимательство как процесс поиска, открытость к новым перспективам, преодоление старых ограничений. Предпринимательство, по их мнению — четвертый фактор производства, который, однако, неосязаем. Опыт промышленно развитых стран свидетельствует о том, что роль предпринимателя выбирают в основном энергичные, деловые люди с перспективными замыслами, идеями, проектами, всегда готовые к повышенному коммерческому и финансовому риску. Они успешно осваивают новые виды производства, открывают новые рынки. С особой силой это влияние ощущается на периферии национальной экономики, где малый бизнес участвует в решении комплекса социально-экономических проблем.

Несмотря на успехи, достигнутые в развитии предприятий малого и среднего бизнеса, в современной России этот важнейший сектор экономики не оказывает столь существенного влияния на социальное и экономическое развитие общества, как в промышленно развитых странах Западной Европы, Америки и Восточной Азии, где на его долю приходится до 60 % валового национального продукта.

Недостаточное внимание, уделяемое государством вопросам поддержки и развития малого предпринимательства, не позволяет обеспечить рост экономической эффективности функционирования предприятий малого и среднего бизнеса. Однако, именно малый бизнес, не требуя крупных стартовых инвестиций, гарантирует быстрый оборот ресурсов, высокую динамику роста, экономно и быстро решает проблемы реструктуризации экономики, оперативно реагирует на изменение конъюнктуры рынка, придает экономике гибкость и стабильность.

Данное учебное пособие предназначено для обучающихся по образовательной программе среднего профессионального и высшего образования по направлению подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и 38.03.02 «Менеджмент организации». Цель пособия — закрепить теоретические знания по каждой теме курса и получить практические навыки путем самостоятельного решения заданий, тестов и кроссвордов.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая : по состоянию на 2 апреля 2019 г.: путеводитель по судебной практике и сравнительная таблица последних изменений. Москва : Проспект, 2019. — 704 с. — ISBN 978-5-392-30054-9.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации : текст Кодекса приводится по состоянию на 20 мая 2017 года: с таблицей изменений. — Москва : Омега-Л, 2017. — 224 с. — (Кодексы Российской Федерации) — ISBN 978-5-370-04155-6.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая : с путеводителем по судебной практике: по состоянию на 1 ноября 2019 г.: с учетом изменений: ставки акцизов, ставки НДС, тарифа на страховые взносы, порядка налогового администрирования, налогового администрирования, налогообложения в нефтегазовой области. — Москва : Проспект, 2019. — 1166 с. — ISBN 978-5-392-30482-0.

4. Акимов, О. Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятия, рыночная среда, проблемы развития / О. Ю. Акимов. — М.: Лаборатория книги, 2011. — 123 с. — Режим доступа: http://www.biblioclub.ru/79591_Malyi_i_srednii_ biznes_evolyutsiya_ponyatii_rynochnaya_ sreda_problemy_razvitia. html

5. Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность : учеб.-практ. пособие / А. Н. Алейников. — М. : Новое знание, 2003. — 304 с. — ISBN 5-94735-013-0.

6. Анискин, Ю. П. Организация и управление малым бизнесом : учебное пособие / Ю. П. Анискин. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 160 с. — ISBN 5-279-02261-6.

8. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки (специальностям) «Экономика и управление на предприятии» / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2012. — 336 с. : табл. — Библиогр.: с. 331–332. — ISBN 978-5-394-01474-1.

9. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса = The Theory and Practice of Taking Decisions in Finding Ways out of The Crisis in Organizations / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева . — СПб. : ИПЭВ, 2007. — 224 с.

10. Блинов, А. «Эволюция развития малого предпринимательства в России» [Электронный ресурс] — URL: https://www.e-xecutive.ru/ management/practices/ 632821-andrei-blinov-evolutsiya-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-v-rossii (дата обращения: 24.10.2020)

11. Бусыгин, А. В. Предпринимательство : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент» и «Национ. Экономика» / А. В. Бусыгин. — М. : Бусыгин, 2003 (ФГУП Моск. тип. № 6). — 613, [1] с. : ил., табл.; 22 см.; ISBN 5-902507-01-4

12. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Сервис» / М. В. Виноградова, З. И. Панина. —

7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К°, 2013. — 446 с. — ISBN 978-5-394-02141-1.

13. Гукова, О. Н. Предпринимательство в сфере сервиса : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / О. Н. Гукова, А. М. Петрова. — Москва : Форум, 2013. — 176 с. — Библиогр.: с. 172–173. — ISBN 978-5-91134-337-8.

14. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр. — Москва : Проспект, 2014. — 64 с. : табл. — (Управление персоналом: теория и практика). — На тит. л.: Электронные версии книг на сайте www.prospekt.org — ISBN 978-5-392-11521-1.

15. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2013. — 447 с. — (Высшее образование. Бакалавриат). — Библиогр.: с. 437–441. — ISBN 978-5-16–005112-3.

16. Костин, Ю. Т. Оценка и анализ производственной деятельности предприятия / Ю. Т. Костин. — М.: Лаборатория книги, 2010. — 108 с. — Режим доступа: http://www.biblioclub.ru/88266_Otsenka_i_analiz_proizvodstvennoi_deyatelnosti_predpriyatiya.html

17. Крутик, А. Б. Основы предпринимательской деятельности : учеб. пособие для студентов вузов / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. — 2-е изд., стер. — М. : Академия, 2008. — 316 с. — (Высшее профессиональное образование). — Прил.: с. 283–311. — Библиогр.: с. 312–313. — ISBN 978-5-7695-5492.

18. Менеджмент малого бизнеса: учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007. — 269 с.

19. Менеджмент: тесты, задания, деловые ситуации / В. М. Воронина, Е. И. Куценко, О. В. Солдаткина, Т. Т. Ценина, В. Д. Морозова; — Оренбургский гос. ун-т. — Оренбург: ОГУ, 2012. — 204 с.

20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — Москва : Вильямс, 2015. — 672 с. : ил. — Парал. тит. л. англ. — Слов. терминов: с. 638–650. — Предм. указ. : с. 655–665. — ISBN 978-5-8459-1931-1.

21. Морсина Е. В. Франчайзинг как один из способов ведения бизнеса для начинающего предпринимателя // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2019. — № 4 (апрель). — URL: http://e-koncept.ru/2019/194027.htm

22. Организация предпринимательской деятельности : учеб. для вузов / под ред. С. И. Грядова. — М. : КолосС, 2007. — 416 с. — (Учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений). — Библиогр.: с. 410–412. — ISBN 978-5-9532-0519-1.

23. Организация предпринимательства : учеб. пособие для вузов / В. Н. Наумов; под ред. Г. Л. Багиева. — СПб. : Питер, 2010. — 378 с. : ил. — (Учебное пособие). — Библиогр.: с. 341–343. — Прил.: с. 344–377. — ISBN 978-5-49807-375-0.

24. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» / Р. В. Савкина, Е. Г. Мальцева. — Москва : КНОРУС, 2017. — 211 с.; ISBN 978-5-406-00751-8

25. Основы предпринимательской деятельности: финансовый менеджмент : учеб. пособие / под ред. В. М. Власовой. — М. : Финансы и статистика, 2004. — 128 с. : ил. — Библиогр.: с. 123–124. — ISBN 5-279-02073-7.

26. Попков, В. П. Организация предпринимательской деятельности : схемы и таблицы: учеб. пособие для вузов / В. П. Попков, Е. В. Евстафьева. — Санкт-Петербург : Питер, 2007. — 352 с. — ISBN 978-5-469-01354-9.

27. Предпринимательское право России : учебник для бакалавров / отв. ред. В. С. Белых; Урал. гос. юрид. акад. — Москва : Проспект, 2015. — 649 с. — Библиогр.: с. 639–647 и в подстроч. примеч. — ISBN 978-5-392-15456-2.

28. Предпринимательское право : учебник для бакалавров: учебник для студентов образовательных организаций, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция», квалификация (степень) «бакалавр» / отв. ред.: И. В. Ершова, Г. Д. Отнюкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Моск. гос. юрид. ун-т им. О. Е. Кутафина (МГЮА). — Москва : Проспект, 2016. — 622 с.

29. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности : методологические аспекты: [монография] / Г. В. Савицкая. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — 272 с. — (Научная мысль. Экономика). — На обл. и тит. л.: Электронно-библиотечная система znanium.com. — Библиогр.: с. 244–253. — ISBN 978-5-16-004305-0.

30. Самаева, Е. В. Предпринимательство и его роль в экономическом развитии: ретроспективные и современные подходы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2009. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelstvo-i-ego-rol-v-ekonomicheskom-razvitii-retrospektivnye-i-sovremennye-podhody-1 (дата обращения: 05.11.2020).

31. Семичева В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса // Международный научный журнал «Символ науки». — 2016. — № 3/2016. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/franchayzing-kak-perspektivnyy-vid-biznesa

32. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие для бакалавров / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. — 5-е изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2012. — 671 с. — (Бакалавр). ISBN 978-5-9916-1761-1.

33. Скляренко, В. К. Экономика предприятия : учеб. для вузов / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. — Москва : ИНФРА-М, 2008. — 528 с. : ил. — (100 лет Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова). — Библиогр.: с. 503–504. — ISBN 978-5-16-002851-4.

34. Теория хозяйства : Начала высш. экономики : учебник : в 3 т. : по концепции д. чл. акад. гуманит. наук и Рос. акад. естеств. наук, д-ра экон. наук, проф. Ю. М. Осипова / Ю. М. Осипов. — Москва : Моск. ун-т, 1998. — ISBN 5-7218-0026-0

35. Теплухин, А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли. / А. Теплухин. — М. : Лаборатория книги, 2010. — 162 с. — Режим доступа: http://www.biblioclub.ru/88188_Bibliya_malogo_biznesa_Ot_idei _ do_ pribyli.html

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

36. Тихонова, Е. А. Ликвидация организации, прекращение деятельности работодателем — физическим лицом / Е. А. Тихонова // Кадры предприятия, 2020. — № 5. — С. 3–15.

37. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : КноРус, 2013. — 512 с. — (Бакалавриат). — Прил.: с. 497–509. — Библиогр.: с. 510–512. — ISBN 978-5-85971-946-4.

38 Шибаев, В. Совокупный риск, связанный с предприятием / В. Шибаев. — Оренбург : М.: Лаборатория книги, 2010. — 55 с. — Режим доступа: http://www.biblioclub.ru/96665_Sovokupnyi_risk_svyazannyi_s_predpriyatiem.html

39. Экономика предприятия : тесты, задачи, ситуации: учеб. пособие для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Б. Н. Чернышева. — 5-е изд., стер. — М. : Юнити, 2011. — 335 с.

40. Экономика фирмы : учеб. для бакалавров / под ред. В. Я. Горфинкеля. — М. : Юрайт, 2012. — 685 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение А

Юридические критерии формы предпринимательства для хозяйственных обществ и партнерств юридические критерии отнесения предприятия к субъектам малого предпринимательства

Таблица А.1 — Юридические критерии формы предпринимательства для хозяйственных обществ и партнерств юридические критерии отнесения предприятия к субъектам малого предпринимательства

Форма (особенности) организации	Условия	Примечание
Любые ООО	Условие 1: 1а) Суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов (за исключением суммарной доли участия, входящей в состав активов инвестиционных фондов) в уставном капитале не превышает 25 %; 1б) суммарная доля участия иностранных организаций или организаций, не являющихся СМП, не превышает 49 %	ООО, удовлетворяющее Условию 1а), но не удовлетворяющее Условию 1б), признается СМП, если такое ООО соответствует Условию 4, 5 или 6
Любые АО	Условие 2: Акции, обращающиеся на организованном РЦБ, отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики	—
	Условие 3: Акционеры — РФ, субъекты РФ, муниципальные образования, общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды (за исключением инвестиционных фондов) владеют не более чем 25 % голосующих акций, а акционеры — иностранные организации или организации, не являющиеся СМП, владеют не более чем 49 % голосующих акций	—
Организации-«интеллектуалы»	Условие 4: Деятельность заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для ЭВМ, изобретений, селекционных достижений и т. д.), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам)	Учредители (участники) — это бюджетные, автономные научные учреждения либо являющиеся бюджетными, автономными учреждениями образовательные организации высшего образования
Организации-«сколковцы»	Условие 5: Имеют статус «сколковца»	—
Организации с «особенным» учредителем	Условие 6: Учредители (участники) — это АО «РОСНАНО» или Фонд инфраструктурных и образовательных программ	—

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Приложение Б

Отличительные черты ИП и ООО

Таблица Б.1 — Отличительные черты ИП и ООО

Критерии	Индивидуальное предпринимательство (ИП)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
1	2	3
Вид деятель-ности	ИП не может заниматься производством алкоголя, оптовой и розничной торговлей алкоголем (за исключением пива и пивосодержащих продуктов); страхованием (т. е. являться страховщиком); деятельностью банков и ломбардов; туроператорской деятельностью (турагентской можно).	Могут заниматься этими видами деятельности.
Порядок регистрации	Процедура регистрации простая. Госпошлина при регистрации ИП — 800 руб. Регистрация ИП производится по месту жительства (которое указано в паспорте). Если в паспорте нет постоянной регистрации, то возможна регистрация по временной. Работать бизнесмен может где угодно в РФ. Регистрировать филиалы не нужно. Для регистрации ИП не требуется устав, уставной капитал, печать и расчетный счет. Регистрируется только на одного человека, ИП для ведения законно оформленного совместного бизнеса не подходит.	Процедура регистрации сложнее. Госпошлина при регистрации ООО — 4000 руб. Регистрация ООО производится по юридическому адресу головного офиса. Для работы в других городах обычно требуется регистрировать филиалы, представительства, обособленные подразделения. Для регистрации ООО требуется устав, уставной капитал (10000 руб.), печать и расчетный счет. Может быть несколько соучередителей (до 50). В организации возможен правильно оформленный совместный бизнес.
Основные платежи	Предприниматель платит фиксированный платеж в пенсионный фонд. В 2013 г. — 35664,66 руб. В 2014 г. — 20727,53 + 1 % от дохода выше 300 тыс. руб. Фиксированный взнос платится независимо от дохода, даже при нулевом доходе.	Учредители ООО платят 9 % с дивидендов, т. е. с любой своей прибыли (у ИП такого налога нет, получается, что у ООО нагрузка в любом случае + 9 %). Директор платит отчисления с зарплаты, как и все сотрудники.
Привлекательность для партнеров	Многие компании не хотят работать с предпринимателем считая ИП менее престижными и надежными. Есть также строгие ограничения у многих гос. структур давать заказы только организациям. Менее привлекателен для инвесторов	ООО более солидная и для некоторых партнеров единственно возможная форма. Для инвесторов более привлекателен.
Особенности в системе налогообложения	ИП вправе выбрать патентную систему налогообложения. ИП не обязан вести бухучет (баланс и отчет о прибылях и убытках).	ООО такую систему выбрать не может. С 2013 г. все организации обязаны вести и сдавать бухучет независимо от формы налогообложения.

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Ответственность по обязательствам	Предприниматель отвечает по обязательствам всем своим имуществом, даже после закрытия. Штрафы за какие-либо нарушения законодательства — небольшие, так как это физическое лицо. Административная ответственность: приравнен к должностному лицу и максимальный штраф — 50000 руб.	Учредители ООО отвечают по обязательствам в рамках уставного капитала. После ликвидации ООО обязательства прекращаются. У организаций штрафы обычно в разы больше. Административная ответственность: максимальный штраф — 1000000 руб.
Кассовая дисциплина	Предприниматель не обязан соблюдать кассовую дисциплину и следить за лимитом кассы.	В организации обязаны соблюдать кассовую дисциплину и следить за лимитом кассы.
Оформление оборудования	Не должен отчитываться за оборудование в своем бизнесе.	Оборудование для бизнеса необходимо вносить в уставный капитал.
Выход из бизнеса	ИП нельзя продать или переоформить, можно только закрыть. Относительно просто ликвидируется (закрывается).	Организацию можно продать или переоформить. Сложнее ликвидировать (закрыть).

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение В

Сравнительные особенности преимуществ и недостатков организационно-правовых форм предпринимательства

Таблица В.1 — Сравнительные особенности преимуществ и недостатков организационно-правовых форм предпринимательства

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Индивидуальный предприниматель	1) для организации своего дела не требуется крупных вложений; 2) упрощенный порядок ведения учета и ответственности; 3) гибкость и мобильность, т. е. оперативно реагируют на изменение спроса.	1) по определенным обстоятельствам ИП отвечает на общих основаниях всем принадлежащим ему имуществом; 2) крупные предприятия неохотно идут на сотрудничество; 3) затруднена индивидуализация предпринимательского дела.
Хозяйственные товарищества	1) лёгкость организации, т. е. заключается только письменное соглашение; 2) больше финансовых ресурсов, т. е. партнеры, могут слить воедино свои денежные капиталы; 3) совместное управление, т. е. становится возможной более высокая степень специализации (один заменяет другого).	1) неограниченная ответственность, т. е. каждый товарищ, отвечает за долги фирмы; 2) разногласия между членами товариществ может привести к несогласованной политике или к бездействию; 3) ограниченная жизнь, т. е. продолжительность деятельности товариществ непредсказуема 4) ограниченность финансовых ресурсов, т. е. у некоторых партнеров может не хватить средств для успешного роста предприятия; 5) сложность ликвидации.
Хозяйственные общества	1) Возможность вести предпринимательскую деятельность не от собственного лица, а через созданное юридическое лицо; 2) возможность расширения бизнеса, привлечения инвестиций; 3) формирование структуры управления, соответствующие размерам и специфики деятельности фирмы; 4) наибольшая информационная «закрытость», т. е. не требуется публиковать какие-либо документы, относящиеся к деятельности; 5) возможность перехода на упрощенную систему налогообложения.	1) при любых изменениях состава участников, величины и пропорций уставного капитала, структуры управления требуется регистрация изменений в учредительных документах; 2) высокая степень риска при выходе одного или нескольких участников, поскольку им должна быть передана доля в имуществе общества; 3) расширение стратегических вопросов деятельности собранием участников повышает риск принятия неверных решений, особенно при существенном неравенстве долей участников.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Продолжение таблицы В.1

1	2	3
Производственный кооператив	1) Прибыль распределяется между его членами не пропорционально их паям, а в соответствии с их трудовым вкладом 2) В таком же порядке распределяется их имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворение требований его кредиторов 3) Законодательством не ограничивается число членов кооператива, что дает физическим лицам организовать кооперативы необходимого размера 4) Равные права всех членов в управлении кооперативом повышают заинтересованность кооператоров в успешной деятельности своей организации, стимулируют их личную инициативу	1) Число членов в кооперативе должно быть не менее 5 человек, а это существенно ограничивает возможности их создания 2) Каждый член кооператива несет субсидиарную ответственность по долгам кооператива
Корпорация	1) Имеют более легкий доступ к банковским кредитам 2) Ограниченная ответственность, т. е. владельцы, рискуют только той суммой, которую они заплатили за покупку акций 3) Существует независимо от её владельцев и в этом отношении — от её собственных должностных лиц	1) Регистрация устава сопряжена с некоторыми бюрократическими процедурами и расходами на юридические услуги 2) Двойное налогообложение: та часть дохода корпорации, которая выплачивается в виде дивидендов держателям акций, облагается налогом дважды — первый раз — как часть прибыли корпорации, второй — как часть личного дохода владельца акций 3) Акции, которые распределены среди множества владельцев, появляется значительное расхождение между функциями собственности и контроля
Государственное (унитарное) предпринимательство	1) Высокий потенциал изменчивости и приспособляемости в условиях быстро меняющегося рынка 2) Контракты с подрядчиками заключаются на долгосрочной основе 3) Разрыв контракта по инициативе фирмы сопровождается серьёзными санкциями	1) Риск конкуренции со своими производственными подрядчиками 2) Легковесность, т. е. «неукорененность» фирмы в отрасли, что не дает возможности осуществлять длительные инвестиции 3) Отсутствие надлежащего контроля за деятельностью фирмы

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Г

Основные организационно-экономические формы предпринимательства

Таблица Г.1 — Основные организационно-экономические формы предпринимательства

Вид	Характеристика
Концерн	Многоотраслевое акционерное общество, контролирующее предприятия через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними. В свою очередь дочерние компании также могут владеть контрольными пакетами акций других акционерных компаний, нередко расположенных в других странах.
Ассоциации	Мягкая форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий, организаций, которые одновременно могут входить в другие образования. В состав ассоциации, как правило, входят односпециализированные предприятия и организации, расположенные на определенной территории. Основная цель создания ассоциаций — совместные решения научно-технических, производственных, экономических, социальных и других задач.
Консорциум	Объединение предпринимателей с целью совместного проведения крупной финансовой операции (например, осуществление значительных инвестиций в крупный промышленный проект). Такое объединение предпринимателей имеет возможность вложить средства в крупный проект, при этом значительно уменьшается риск, возникающий при крупных вложениях, так как ответственность распределяется на множество участников. В условиях научно-технической революции консорциумы возникают в новых отраслях и на стыке различных отраслей и предусматривают проведение совместных научных исследований.
Синдикат	Объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними.
Картель	Соглашение между предприятиями одной отрасли о ценах на продукцию, услуги, о разделе рынков сбыта, долях в общем объеме производства и др.
Финансово-промышленные группы (ФПГ)	Новой организационно-экономической формой предпринимательства служат финансово-промышленные группы (ФПГ). Они представляют собой объединение промышленного, банковского, страхового и торгового капиталов, а также интеллектуального потенциала предприятий и организаций.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Д

Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства

Таблица Д.1 — Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства

Вид	Характеристика
1	2
Бизнес-школы	Структуры, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей малых предприятий, специалистов для малых предприятий, безработных и других граждан, желающих создать собственное дело, государственных и муниципальных служащих, ответственных за развитие малого предпринимательства. Бизнес-школы осуществляют свою деятельность путем организации и проведения краткосрочных семинаров.
Учебно-деловые центры (УДЦ)	УДЦ по своим задачам функционально схожи с агентствами и бизнес-школами, однако в отличие от агентств, в большей степени нацелены на реализацию образовательных программ, а в отличие от бизнес-школ, значительное внимание уделяют консалтинговому и организационному сопровождению проектов.
Агентства по поддержки МСБ	Структуры, являющиеся консалтинговыми фирмами, оказывающими малым предприятиям широкий спектр услуг в регистрации, обучении, получении инвестиций и др.
Региональные фонды и центры поддержки малого предпринимательства	Созданы в 73 субъектах Российской Федерации. Региональные фонды проводят отбор, экспертизу предпринимательских проектов и их финансирование, контролируют использование финансовых ресурсов, формируют региональную информационную базу предпринимательских проектов. Помогают в выборе деловых партнеров, выступают в качестве гаранта для получения кредитных ресурсов.
Социально-деловые центры (СДЦ)	Структуры, создаваемые, как правило, при центрах занятости. Цель СДЦ — создание новых рабочих мест через развитие малого предпринимательства среди незанятого населения и безработных. Как правило, СДЦ являются государственными предприятиями с единственным учредителем — соответствующим центром занятости.
Технопарки	Создаются, как правило, на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий.
Инновационно-технологические центры (ИТЦ)	ИТЦ создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Цели ИТЦ те же, что и у технопарков, с той лишь разницей, что в ИТЦ превалирует направленность на коммерциализацию и трансферт технологий не столько МП, сколько корпорациям, способным реализовать данные технологии.
Бизнес-центры (БЦ)	Очень часто БЦ создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов. В БЦ на платной основе оказывают сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам, а также офисные услуги — предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику. Некоторые БЦ сдают в аренду офисные помещения. Как правило, БЦ объединяют комплекс услуг по работе с незанятым населением, желающим создать собственное дело, и в этом их деятельность подобна деятельности СДЦ.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Продолжение таблицы Д.1

Бизнес-инкубаторы (БИ)	К ним относятся структуры, размещающие на льготных условиях специально отобранные малые предприятия на своих площадях и оказывающие им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. БИ могут действовать как самостоятельные структуры, так и в составе технопарков, техноцентров и др. Термин «бизнес-инкубатор» впервые появился в Америке. Первое упоминание о них появилось в Программе «Молодежь России» в 1992 году по предложению Союза МЖК России и Центра «Возрождение предпринимательства». В настоящее время в РФ действует 50 структур, называющих себя БИ. В 1996 году образовано некоммерческое партнерство «Национальное содружество бизнес-инкубаторов», объединившее 23 БИ с целью содействия и оказания взаимопомощи, обмена опытом и решения общих проблем.
Региональные информационно-аналитические центры.	Эти структуры были созданы в 1994–1997 годах в 39 регионах России. Изначально информационно-аналитические центров создавались в рамках Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства на 1994–1995 годы. За этот период было создано в 14 регионах России 16 объектов инфраструктуры. Другие информационно-аналитические центры создавались на базе региональных-центров научно-технической информации, территориальных Торгово-промышленных палат, агентств поддержки малого бизнеса, инновационных центров поддержки предпринимательства, научно-производственных фирм.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Е

SNW-анализ внутренней среды предприятия (на примере ООО «Орский мясокомбинат»)

Таблица Е. 1 — SNW-анализ внутренней среды предприятия (на примере ООО «Орский мясокомбинат»)

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S (сильная сторона)	N (нейтральная сторона)	W (слабая сторона)
Организационная структура		+	
Система мотивации персонала			+
Качество оборудования	+		
Информационная технология			+
Уровень производства		+	
Финансовое положение			+
Уровень маркетинга			+
Уровень менеджмента			+
Узнаваемая торговая марка	+		
Качество персонала		+	
Репутация на рынке		+	
Отношения с органами власти		+	

Таким образом, по данным таблицы видно, что организационная структура, уровень производства, качество персонала, репутация на рынке, отношения с органами власти являются нейтральными позициями для предприятия по отношению к конкурентам.

Качество оборудования и узнаваемая торговая марка являются сильной позицией ООО «Орский мясокомбинат» на рынке. Но на старых заслугах сложно долго продержаться, поэтому необходимо обратить внимание на низкий уровень менеджмента, маркетинга, системы мотивации персонала и информационных технологий. Это необходимо чтобы сохранить и увеличить прибыль организации.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Ж

Исходная информация для SWOT-анализа (на примере ООО «Орский мясокомбинат»)

Таблица Ж.1 — Исходная информация для SWOT-анализа (на примере ООО «Орский мясокомбинат»)

Возможности	Сильные стороны
– производство новых видов продукции; – расширение ассортимента продукции; – увеличение платежеспособного спроса населения; – ослабление экономической нестабильности.	– постоянное обеспечение материалами отде-лом снабжения; – использование качественного оборудования; – эффективная система контроля качества; – наличие узнаваемой торговой марки; – прямые договоры с поставщиками.
Угрозы	Слабые стороны
– отказ банков в выдаче кредитов; – усиление конкуренции на рынке мясоперерабатывающей промышленности; – повышение цен на материальные и энергетические ресурсы; – агрессивная политика конкурентов; – сокращение государственных заказов; – рост уровня инфляции; – рост уровня требований потребителей к качеству товара.	– неразвитая система сбыта; – недостаточно эффективное использование производственных мощностей; – ограниченная возможность расширения рынков сбыта; – увеличение текучести кадров; – ежегодное ухудшение кризисной ситуации; – рост долгов и неплатежеспособность предприятия; – отсутствие инвестиционных возможностей.

Таблица Ж.2 — Матрица SWOT-анализа (на примере ООО «Орский мясокомбинат»)

	Возможности: – производство новых видов продукции; – расширение ассортимента продукции; – увеличение платежеспособного спроса населения.	Угрозы: – отказ банков в выдаче кредитов; – усиление конкуренции на рынке; – повышение цен на материальные и энергетические ресурсы.
Сильные стороны: – использование качественного оборудования; – эффективная система контроля качества; – наличие узнаваемой торговой марки.	Поле СИВ: а) применение в производстве новых технологий, производство и расширение ассортимента новых продуктов; б) увеличение объемов реализации, расширение ассортимента для удовлетворения потребностей населения.	Поле СИУ: а) разработка маркетологами стратегии борьбы с конкурентами; б) использование наиболее перспективных продуктов для привлечения финансовых вложений.
Слабые стороны: – ежегодное ухудшение экономической ситуации; – рост долгов и неплатежеспособность предприятия.	Поле СЛВ: увеличение объемов продаж продукции и использование прибыли для технического перевооружения и использо-вания новых технологий	Поле СЛУ: а) разработка стратегии выхода из кризиса; б) погашение долгов перед кредиторами.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Приложение И

PEST-анализ макросреды ООО «Орский мясокомбинат»

Таблица И.1 — PEST-анализ макросреды ООО «Орский мясокомбинат»

Фактор	Вероятность	Проявление	Возможные меры
Экономические факторы			
Устойчивая инфляция	Средняя	Рост инфляции ведет к росту цен на оборудование, а соответственно и цен на продукцию.	Создать эластичную ценовую программу, усилить мероприятия по стимулированию спроса и сбыта продукции.
Повышение цен постав-щиков	Высокая	Повышение цен на сырье и оборудование.	Улучшить отношения с поставщиками, сократить издержки на доставку сырья.
Политические факторы			
Отношения с гос. учреждениями	Высокая	Работа с веб-порталом государственных закупок.	При получении тендеров на портале, можно увеличить доходы предприятия.
Государственная поддержка	Средняя	Государственная поддержка развития малого и среднего бизнеса.	Принимать участие в различных государственных программах.
Социальный фактор			
Повышение уровня образования	Средняя	Повышение трудовой дисциплины, производительности труда и эффективности работников.	Тщательнее исследовать рынок рабочей силы и совершенствовать систему стимулирования работников.
Рост уровня доходов населения	Низкое	Повышение покупательной способности населения.	Увеличить ассортимент продукции в сторону соответствия качество — цена.
Влияние социальных предпочтений и требований	Низкое	Потребители стремятся приобрести продукцию, которая соответствует их ожиданиям и потребностям.	Необходимо удовлетворять ожидания и потребности потребителей, тогда они будут заинтересованы в продукции.
Технологический фактор			
Повсеместное внедрение Интернет	Высокое	Увеличение значимости официального сайта и интернет информирования клиентов.	Необходимо развивать интернет-сайт предприятия.

Таким образом, для привлечения новых клиентов можно дать следующие рекомендации:

– усилить слабые стороны (развивать интернет-сайт предприятия, увеличить значимость официального сайта и интернет информирования клиентов; проводить маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта; применять современные методы мотивации труда);

– использовать возможности (поставки качественного оборудования и сырья для привлечения новых клиентов; увеличение доходов населения приведет к повышению спроса, который можно удовлетворить благодаря расширению ассортимента и увеличения объема продаж);

– устранить угрозы (улучшить отношения с поставщиками, сократить издержки на доставку сырья и оборудования; найти выгодных поставщиков и установить с ними доверительные взаимовыгодные отношения).

Приложение К

Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты)

Таблица К.1 — Важнейшие показатели оценки эффективности деятельности предприятия (финансовые коэффициенты)

Показатели	Формула расчета
1	2
1 Показатели деловой активности	
Общий коэффициент оборачиваемости	выручка от реализации / стоимость имущества
Оборачиваемость запасов	себестоимость реализованной продукции / стоимость запасов и затрат
Оборачиваемость (или скорость оборота) собственных средств	выручка от реализации / собственные средства
Коэффициенты производительности	Объем реализации на 1 занятого = выручка от реализации / среднегодовая численность работников
	Прибыль на 1 занятого = балансовая прибыль / среднегодовая численность работников
	Сумма активов на 1 занятого = среднегодовая стоимость активов / среднегодовая численность работников
	Фондовооруженность труда = среднегодовая стоимость ОПФ / среднегодовая численность работников
2 Показатели ликвидности	
Коэффициент абсолютной ликвидности	(денежные средства+ краткосроч. фин. вложения)/ Краткосрочные обязательства
Промежуточный коэффициент покрытия	(денежные средства + + краткосроч. фин. вложения + дебиторская задолженность) / краткосроч. обязат-ва
Общий коэффициент покрытия	(денежные средства+ + краткосроч. фин. вложения + дебиторская задолженность + + запасы и затраты — расходы будущих периодов) / краткосроч. обязат-ва
3 Показатели финансовой устойчивости	
Коэффициент независимости	собственные средства / стоимость имущества
Удельный вес заемных средств в стоимости имущества	сумма задолженности / стоимость имущества
Коэффициент задолженности	сумма задолженности / собственные средства
Удел. вес дебитор. задолженности в стоимости имущества	дебиторская задолженность / стоимость имущества

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы К.1

1	2
4 Показатели рентабельности	
Рентабельность капитала	балансовая прибыль (или чистая прибыль) * 100 % / стоимость имущества
Коэффициент эффективности использования собственных средств	балансовая прибыль (или чистая прибыль) * 100 % / собственные средства предприятия
Рентабельность продаж	балансовая прибыль (или чистая прибыль) * 100 % / выручка от реализации продукции
Прибыль на собственный капитал (ROE)	Чистая прибыль / собственный капитал * 100 %
Прибыль на инвестированный капитал (ROI)	Чистая прибыль + процент за кредиты / общий капитал * 100 %

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Л

Основные разделы бизнес плана

Таблица Л.1 — Основные разделы бизнес плана

Раздел	Содержание раздела
1	2
Аннотация проекта (резюме)	Резюме бизнес-плана должно быть кратким — не более 2–3 страниц. Резюме пишется после того, как разработан весь бизнес-план в целом. В этом разделе дается общая краткая информация о проекте, на основании которой инвестор может сделать вывод, интересен ему этот проект или нет.
Общее описание предприятия	Раздел содержит справочную информацию о предприятии: - направления деятельности; форма собственности, капитал; учредители, юридический и фактический адреса; банковские и другие реквизиты; Ф.И.О. руководителей и/или проекта; контактные телефоны, факсы, адреса электронной почты.
писание продукции (услуги)	В целом данный раздел должен отвечать на следующие основные вопросы: - Какой продукт/услугу предлагает компания для производства и/или реализации в рамках данного бизнес-плана? - Какие потребности (настоящие и потенциальные) будут удовлетворяться данным продуктом/услугой? - В чем преимущества и недостатки продукта в сравнении с основными конкурентами? - Чем подтверждается качество продукта (ссылки на патенты, сертификаты, мнения экспертов и т. п.), соответствует ли продукт/услуга стандартам и другим требованиям законодательства? - Что представляет собой «окружение продукта» - торговая марка, упаковка, гарантийное и другое обслуживание и т. п.? - Каковы примерные цены на предлагаемый продукт и принципы их расчета?
Маркетинговый план	Данный раздел должен включать в себя ответы на следующие вопросы: - Что представляет собой рынок, на который Вы планируете выходить, с количественной и качественной точек зрения? - Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее положительное и отрицательное влияние на Вашу компанию и/или выбранное Вами направление бизнеса? - Какой уровень конкуренции на данном рынке, кто является Вашим основным конкурентом? - На какой целевой рынок Вы ориентируетесь? - Каковы основные сегменты этого рынка и их свойства? - Как предполагаемый продукт удовлетворяет потребности потенциальных потребителей? - Как Вы планируете продвигать свой продукт? - Каким образом Вы планируете организовать сбыт Вашего продукта (включая схемы продвижения)?
Производственный план	Основная задача данного раздела — определить потребности проекта в основных и оборотных средствах и показать возможности производства для выпуска запланированного объема продукции. Прочитав данный раздел, инвестор должен получить ответы на вопросы: - Где будет изготавливаться продукция — на действующем или вновь созданном предприятии? - Какие производственные мощности будут нужны для производства запланированного объема продукции? - Какое оборудование потребуется, каковы источники и формы его приобретения? - Где, у кого на каких условиях будет приобретаться сырье, расходные материалы, комплектующие и другие изделия, необходимые для производства Вашей продукции?

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Продолжение таблицы Л.1

1	2
Производственный план	- Планируется ли кооперация (совместная деятельность) с другими организациями и предприятиями? Если да, то на каких условиях? - Каковы возможности дополнительного использования оборудования? - Как будет обеспечиваться контроль качества готовой продукции? - Какова будет система переработки отходов и что необходимо предпринять для защиты окружающей среды?
Организационный план	Основные вопросы, которые рассматриваются в этом разделе: - юридический статус проекта — какая организация необходима для реализации предлагаемого бизнес-плана (новая, старая, новое подразделение в старой организации и т. п.); - где и как организация будет зарегистрирована, форма собственности, доли и другие условия участия сторон и т. п.; - организационная структура управления; - персонал — сколько и каких специалистов необходимо для реализации планов, их обязанности, полномочия и ответственность, формы и размеры оплаты труда, способы формирования отношений (включение в штат, заключение трудовых соглашений, договоров подряда и т. п.).
Финансовый план	Основные вопросы, которые рассматриваются в этом разделе: - стратегия финансирования; - план прибылей/убытков; - план движения денежных средств; - сводный баланс активов и пассивов предприятия (проекта). Основные вопросы, на которые следует обратить внимание инвестора: - общий объем вложений в проект, их источники и распределение во времени; - структура вложений; сроки окупаемости и показатели прибыльности проекта.
Оценка рисков	Широко применяемый метод оценки рисков — экспертный метод. Каждый вид риска (R) описывается определенным числом факторов риска. Значения каждого риска ранжируются по степени вероятного риска и нормируются, то есть каждому присваивается определенный балл.
Приложения	

Шаблоны для написания бизнес-планов получили широкое распространения в муниципальных и государственных программах поддержки предпринимателей малого и среднего бизнеса.

Например: шаблон для составления бизнес-плана по программе «Самозанятость» для индивидуальных предпринимателей:

http://biznes-prost.ru/sostavlenie-biznesa-plana-dlya-individualnogo-predprinimatelya.html

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Приложение М

Правильные ответы на тест для самопроверки по темам:

Тема 1. 1б, 2д, 3г, 4в, 5а, 6г, 7б, 8г, 9в, 10б.
Тема 2. 1в, 2а, 3а, 4д, 5а, 6г, 7а, 8г, 9г, 10а.
Тема 3. 1б, 2б, 3а, 4б, 5в, 6б, 7г, 8в, 9б, 10в.
Тема 4. 1б, 2б, 3в, 4в, 5б, 6 (и, д, г, а, ж, е, б, в), 7г, 8в, 9б, 10б.
Тема 5. 1в, 2б, 3в, 4г, 5в, 6б, 7а, 8в, 9в, 10г.
Тема 6. 1а, 2в, 3б,4б, 5г, 6г, 7б, 8а, 9в, 10г.
Тема 7. 1в, 2б, 3в, 4б, 5г, 6в, 7а, 8д, 9г, 10а.
Тема 8. 1в, 2в, 3г, 4д, 5в, 6г, 7б, 8б, 9в, 10в.
Тема 9. 1б, 2а, 3б,4г, 5б, 6б, 7г, 8в, 9б, 10а.
Тема 10. 1г, 2а, 3в, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9в, 10д.
Тема 11. 1г, 2б, 3г, 4д, 5в, 6г, 7б, 8г, 9г, 10а.
Тема 12. 1а, 2в, 3г, 4в, 5б, 6а, 7а, 8в, 9г, 10б.
Тема 13. 1а, 2в, 3б, 4б, 5б, 6г, 7в, 8а, 9в, 10а.
Тема 14. 1б, 2в, 3г, 4б, 5а, 6в, 7г, 8б, 9д, 10а.

Ответы на кроссворды

Ответы к кроссворду 1:
По горизонтали:
1. Производство. 3. Субъективный. 4. Услуга. 6. Товар. 9. Цех.
По вертикали:
2. Специализация. 5. Операция. 7. Ожидание. 8. Прогнозирование. 10. Массовый.

Ответы к кроссворду 2.
По горизонтали:
2. Меньше. 3. Полуфабрикат. 4. Социальным. 5. Сырьё. 6. Качество. 7. Технология. 9. Затрат.
По вертикали:
1. Материалоемкость. 10. Себестоимости. 8. Вторичное.

Ответы к кроссворду 3.
По горизонтали:
1. Непрерывность. 5. Пропорциональность. 6. Партиями. 7. Предметная. 9. Серийные.
10. Специализация.
По вертикали:
2. Кооперирование. 3. Рабочий. 4. Параллельный. 8. Неделимые.

Ответы к кроссворду 4.
По горизонтали
1. Потребность. 6. Производственные.
По вертикали:
2. Реинжиниринг. 3. Комплектования. 4. Индивидуализация. 5. Последовательное. 7. Услуга.
8. Жизнеобеспечения. 9. Потребитель. 10. Потребления.

Ответы к кроссворду 5.
По горизонтали:
1. Экономическая. 3. Конкурентоспособность. 5. Количества. 6. Самообслуживание.
По вертикали:
2. Обслуживание. 4. Воспитательная. 7. Комплексное. 8. Выручка. 9. Реклама.
10. Абонементное.

Карта ответов на тестовые вопросы по дисциплине «Экономика и управление малым бизнесом»

1	В	41	В	81	Г	121	Б	161	А
2	А	42	Б	82	Б	122	В	162	Г
3	Б	43	А	83	А	123	Г	163	А
4	А	44	В	84	Д	124	В	164	Б
5	В	45	Г	85	Г	125	А	165	В
6	Б	46	Г	86	А	126	В	166	Б
7	В	47	Д	87	Г	127	Б	167	Г
8	Б	48	А	88	А	128	Г	168	В
9	В	49	В	89	Г	129	Г	169	А
10	В	50	А	90	Г	130	Г	170	Г
11	А	51	В	91	Б	131	Г	171	Б
12	В	52	В	92	В	132	Б	172	Б
13	Г	53	Г	93	А	133	В	173	Б
14	В	54	А	94	Г	134	Г	174	В
15	Д	55	Б	95	А	135	Г	175	В
16	А	56	Д	96	Б	136	Г	176	Г
17	В	57	Д	97	Г	137	Г	177	Б
18	В	58	Б	98	В	138	Б	178	Г
19	В	59	А	99	Б	139	В	179	Б
20	Г	60	А	100	Г	140	А	180	Б
21	К	61	А	101	А	141	Б	181	В
22	А	62	В	102	Г	142	В	182	А
23	Г	63	Г	103	Г	143	А	183	Б
24	Г	64	Б	104	А	144	Д	184	Б
25	б	65	Г	105	А	145	Г	185	Г
26	А	66	А	106	Б	146	А	186	В
27	В	67	Б	107	А	147	Г	187	Г
28	Б	68	В	108	Г	148	Б	188	В
29	Г	69	В	109	Б	149	Б	189	А
30	В	70	Г	110	Б	150	Б	190	В
31	В	71	В	111	Г	151	В	191	Г
32	Б	72	А	112	Г	152	А	192	Б
33	Д	73	Б	113	В	153	Г	193	Б
34	Б	74	В	114	Г	154	Г	194	А
35	А	75	В	115	Г	155	Д	195	Г
36	Г	76	В	116	А	156	Г	196	А
37	Д	77	Г	117	А	157	В	197	Б
38	Б	78	А	118	Б	158	Б	198	Г
39	Б	79	А	119	Б	159	Г	199	А
40	Г	80	Г	120	А	160	В	200	А

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Солдаткина Ольга Валерьевна

Экономика и управление малым бизнесом

Учебное пособие

Ответственный редактор *Ю. Барабанщикова*
Верстальщик *М. Глаголева*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел./факс: +7 (495) 334–72–11
E-mail: manager@directmedia.ru
www.biblioclub.ru

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm