

М.И. Балашевич  
Т.П. Быкова

# ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА



Минск БГЭУ

УДК 658.11(075.8)  
ББК 65.290.31я73  
Б20

**Рецензенты:**

кафедра отраслевых экономик Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации;

зав. кафедрой экономической теории Академии управления при Президенте Республики Беларусь, доктор экономических наук, профессор *И. В. Новикова*

**Балашевич, М. И.**

**Б20** Экономика и организация малого бизнеса : учеб. пособие / М. И. Балашевич, Т. П. Быкова. — Минск : БГЭУ, 2012. — 335 с.

ISBN 978-985-484-897-6.

Излагаются теоретические аспекты предпринимательства, раскрываются зарубежный опыт развития и стимулирования частной инициативной деятельности, система административно-регулирующего регулирования, а также сложившиеся в республике формы и методы государственной поддержки малого бизнеса. Значительное внимание уделяется организации и функционированию малого бизнеса, в том числе в области инновационной деятельности, маркетинга, планирования, обеспечения эффективности.

Для студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

УДК 658.11(075.8)

ББК 65.290.31я73

8201

© Балашевич М. И., Быкова Т. П., 2012  
© УО «Белорусский государственный  
экономический университет», 2012

ISBN 978-985-484-897-6

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Введение .....	8
<b>Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МАЛОГО БИЗНЕСА .....</b>	<b>10</b>
<b>Глава 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА .....</b>	<b>10</b>
1.1. Роль предпринимательства в формировании современной цивилизации .....	10
1.2. Функции государства по развитию пред- принимательства .....	18
1.3. Характеристика предпринимательских структур .....	26
1.4. Теоретические основы интернационализа- ции малого бизнеса .....	39
<i>Литература</i> .....	41
<b>Глава 2. МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ .....</b>	<b>43</b>
2.1. Причины массового развития малых пред- приятий .....	43
2.2. Отличия малых предприятий от больших .....	50
2.3. Социально-экономическая роль малого биз- неса .....	60
<i>Литература</i> .....	64

<b>Раздел II. МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА</b> .....	65
<b>Глава 3. МАЛЫЙ БИЗНЕС В ЭКОНОМИКЕ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН</b> .....	65
3.1. Малый бизнес — основа экономики США ...	65
3.2. Политика стран Европейского союза в отно- шении малого бизнеса .....	68
3.3. Малые и средние предприятия Австрии .....	74
3.4. Особенности развития малого бизнеса в Рос- сии .....	82
<i>Литература</i> .....	86
<b>Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕ- СКИЕ ОСНОВЫ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА МАЛЫХ И КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> .....	87
4.1. Субконтрактация как форма сотрудниче- ства малых и крупных предприятий .....	89
4.2. Малые предприятия в системе кластеров ....	99
4.3. Франчайзинг — ведущий способ продвиже- ния эффективного бизнеса .....	104
<i>Литература</i> .....	114
<b>Раздел III. МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ</b> .....	115
<b>Глава 5. РОЛЬ И МЕСТО МАЛОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ БЕЛАРУСИ</b> .....	115
5.1. Основные этапы становления и развития ...	115
5.2. Динамика роста, отраслевая и территори- альная структуры .....	120
5.3. Вклад в социально-экономическое развитие страны .....	124
<i>Литература</i> .....	129

<b>Глава 6. РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	130
6.1. Порядок государственной регистрации бизнеса .....	133
6.1.1. Государственная регистрация индивидуальных предпринимателей .....	134
6.1.2. Государственная регистрация коммерческой организации .....	136
6.2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности .....	138
6.3. Лицензирование отдельных видов деятельности .....	151
6.4. Сертификация продукции, работ и услуг ..	155
6.5. Государственная гигиеническая регламентация и регистрация .....	158
6.6. Особенности налогообложения субъектов малого предпринимательства .....	163
6.6.1. Международный опыт .....	163
6.6.2. Налогообложение в Республике Беларусь .....	169
<i>Литература</i> .....	178

<b>Глава 7. ПОДДЕРЖКА И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ</b> .....	179
7.1. Направления и меры государственной поддержки малого предпринимательства .....	179
7.2. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства .....	182
7.3. Имущественная поддержка предпринимательской деятельности .....	189
7.4. Финансово-кредитная поддержка малого бизнеса .....	194

7.4.1. Зарубежный опыт .....	194
7.4.2. Опыт финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь .....	198
7.5. Консультирование и обучение предпринимателей .....	206
7.6. Информационная поддержка .....	210
7.7. Стимулирование производственной и экспортной деятельности .....	213
7.7.1. Привлечение субъектов малого предпринимательства к участию в выполнении государственного заказа .....	213
7.7.2. Стимулирование экспорта .....	217
7.8. Содействие развитию инновационного предпринимательства .....	223
<i>Литература</i> .....	228

## **Раздел IV. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....**

230

<b>Глава 8. СОЗДАНИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>230</b>
8.1. Требования к предпринимателю .....	230
8.2. Разработка предпринимательской стратегии .....	235
8.3. Предпринимательский риск: методы его предупреждения .....	248
<i>Литература</i> .....	254

<b>Глава 9. ПЛАНИРОВАНИЕ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ .....</b>	<b>255</b>
9.1. Бизнес-план малого предприятия .....	255
9.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов .....	261

9.3. Планирование текущей деятельности и развития ..... 267

*Литература* ..... 270

**Глава 10. МАРКЕТИНГ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ** ..... 270

10.1. Задачи маркетинга ..... 270

10.2. Маркетинговые цели и пути их достижения ..... 275

10.3. Формирование номенклатуры и ассортимента продукции ..... 279

10.4. Работа на рынках ..... 282

10.5. Организация и управление маркетинговой деятельностью ..... 289

*Литература* ..... 290

**Глава 11. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** ..... 291

11.1. Инновационная деятельность на малом предприятии ..... 291

11.2. Основы эффективной организации производства ..... 304

*Литература* ..... 316

**Глава 12. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ** ..... 317

12.1. Особенности подбора работников для малого предприятия ..... 317

12.2. Инструменты управления персоналом ..... 320

*Литература* ..... 327

**Глава 13. РЫНОЧНАЯ ОЦЕНКА ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** ..... 328

13.1. Причины продажи предприятия ..... 328

13.2. Информационная основа и общие подходы к оценке бизнеса ..... 330

*Литература* ..... 335

## ВВЕДЕНИЕ

---

Важной тенденцией мировой экономики во второй половине XX в. явилась ее структурная перестройка в направлении массового развития малых и средних предприятий. Благодаря созданию доступных условий для включения населения в экономическую деятельность во многих странах были достигнуты устойчивое экономическое развитие, высокий социальный уровень и политическая стабильность. В ряде европейских государств сформировался особый тип экономики, в котором доминирует малый бизнес.

Стратегическим направлением социально-экономического развития нашей страны является обеспечение высоких темпов роста валового внутреннего продукта, увеличение эффективности производства и достижение на этой основе высокого уровня и качества жизни населения. Поэтому для Беларуси, как и для других стран с переходной экономикой, актуальна задача формирования стабильных источников и факторов устойчивого экономического роста.

Одним из таких факторов является предпринимательство как форма реализации творческой инициативной деятельности граждан и мобилизации частного капитала для инвестирования. Белорусская модель социально ориентированной рыночной экономики включает предпринимательство в качестве органичного элемента, интегрированного в целостную систему отношений и обеспечивающего последовательную реализацию приоритетных направлений социально-экономического развития страны.

Как подчеркивается в Директиве Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4, «раскрепощение деловой



инициативы и творческого потенциала граждан способствует формированию развитой конкурентной среды, внедрению новых производственных и управленческих технологий, развитию инновационной деятельности, созданию новых рабочих мест, насыщению рынка товарами и услугами, увеличению налоговых поступлений в бюджет государства, повышению благосостояния и качества жизни».

Целью данного учебного пособия является раскрытие механизмов создания и функционирования малого бизнеса в условиях действующей в нашей стране экономической и правовой среды.

В книге излагаются теоретические аспекты предпринимательства, зарубежный опыт развития и стимулирования частной инициативной деятельности, система административного регулирования, а также сложившиеся в республике формы и методы государственной поддержки малого бизнеса. Значительное внимание уделяется практическим аспектам организации и функционирования малого бизнеса, в том числе вопросам инновационной деятельности, маркетинга, планирования, обеспечения эффективности.

Пособие позволит сформировать у читателя системное представление о роли и месте малого бизнеса в экономике Республики Беларусь, о проблемах и перспективах его развития.

## **Раздел I**

# **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МАЛОГО БИЗНЕСА**

---

## **Глава 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

- 1.1. Роль предпринимательства в формировании современной цивилизации
- 1.2. Функции государства по развитию предпринимательства
- 1.3. Характеристика предпринимательских структур
- 1.4. Теоретические основы интернационализации малого бизнеса

### **1.1. Роль предпринимательства в формировании современной цивилизации**

Человеческая цивилизация начала развиваться на основе приобретения индивидом личной свободы и частной собственности — необходимого элемента этой свободы. «Появление... свободы индивидов или подгрупп преследовать свои особые цели в зависимости от имеющихся у них различных знаний и навыков стало возможным не только благодаря закреплению за отдельными лицами контроля над разнообразными средствами производства, но и благодаря еще одному установлению, практически неотделимому от первого:

признанию законными испытанных способов передачи этого контроля. Возможность для индивида самостоятельно решать, как использовать те или иные конкретные вещи, руководствуясь своими знаниями и ожиданиями..., зависит и от всеобщего признания узаконенной сферы частной жизни, в пределах которой индивид волен распоряжаться по своему усмотрению, и от всеобщего признания законными способов передачи прав на конкретные вещи от одного лица другому [1, с. 55].

Личная свобода и право индивидуализированной собственности сыграли решающую роль в зарождении системы рыночных отношений в торговле между народами как наиболее ранней форме предпринимательства. С нее началось развитие малого бизнеса.

В настоящее время можно утверждать, что современное цивилизованное предпринимательство, представленное в подавляющем большинстве малым и средним бизнесом, является важнейшим стратегическим фактором устойчивого экономического развития, достижения уровня жизни, удовлетворяющего потребностям населения. Но придание предпринимательству надлежащей ему роли возможно только в условиях рыночной экономики, внутренним механизмом которой является конкуренция.

Республика Беларусь не располагает значительными природными ресурсами. Для того чтобы почувствовать себя конкурентоспособным партнером в мировом хозяйстве и на мировом рынке, ей необходимо сформировать современную предпринимательскую экономику.

После распада СССР в Республике Беларусь началась некоторая либерализация экономической деятельности, предпринимательство стало развиваться, но процесс этот был стихийным и протекал в неблагоприятных условиях.

*Во-первых*, в стране, которая многие десятилетия развивалась при государственной собственности на средства производства и централизованной распределительной системе, отвечавшей государственной идеологии равенства, старшие поколения населения до сих пор испытывают недоверие к рыночным отношениям и предпринимательству. Этот факт отмечен в Национальном отчете о человеческом развитии нашей страны: «Одним из серьезных барьеров, преграждающих

доступ к ресурсам, необходимым для поддержания достойного уровня жизни, является юридическая и социально-психологическая неподготовленность значительной части белорусского общества к рыночным отношениям. В обществе, где многие годы культивировалось так называемое бессребреничество, отрицательное отношение к коммерческой деятельности и почти воинственное неприятие коммерческого успеха, привычные морально-этические установки старшего поколения вступают в противоречие с жизненными реалиями» [2, с. 23].

*Во-вторых*, под предпринимательством в стране понимается бизнес, т.е. экономическая деятельность, направленная исключительно на получение прибыли. Эта цель закреплена и в национальном законодательстве. Так, в Гражданском кодексе Республики Беларусь предпринимательство определено как «самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под имущественную ответственность и направляемая на систематическое получение прибыли...». В данном определении отсутствует даже упоминание о социальной ответственности бизнеса. Такой характер предпринимательства не способствует преодолению негативного отношения к нему в обществе, и его созидательный потенциал используется не в полной мере.

*В-третьих*, предпринимательство развивается преимущественно в посреднической, а не в производственной сфере. Этот довод подтверждает статистика. Так, по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, на 1 января 2009 г. 42,5 % малых предприятий было занято в торговле и общественном питании, а 21 % — в промышленности. Столь неблагоприятная тенденция складывается не только из-за желания предпринимателей быстрее и легче заработать, но и вследствие недостатков в реализации государственной экономической политики. Как отмечается в Комплексной государственной программе модернизации экономики Беларуси, разработанной государственными экспертами, причинами невысокой конкурентоспособности белорусской экономики являются неблагоприятная экономическая среда, неразвитость современных рыночных институтов, недостаточные мотивационные механизмы. Наиболее уязвимы-

ми точками являются слабое развитие финансового рынка, неразработанность мер защиты прав собственности инвесторов, несвобода от коррупции, проблематичность открытия и закрытия бизнеса, налоговое и ценовое администрирование, значительный объем налоговых платежей, наличие индивидуальных налоговых льгот.

Следует отметить, что в экономически развитых странах предпринимательство доминирует в сферах производства продукции и услуг. Так, в Австрии в 2008 г. 33 % всех малых и средних предприятий работали в ремесленном производстве и промышленности, на них было занято 43,7 % работников, в то время как на торговлю приходилось 24,5 % предприятий и 20,4 % работников.

*В-четвертых*, система государственного регулирования экономики ориентирована на поддержание государственного сектора, а в отношении негосударственного сектора, который существует и развивается как бы параллельно, она проявляет только сдерживающую, контрольную и фискальную функции. Неуверенность бизнеса в завтрашнем дне имеет следствием сохранение теневого сектора, рост цен и низкую социальную ответственность.

*В-пятых*, недооценка созидательной и реформирующей роли предпринимательства приводит к невостребованности молодых специалистов, обучаемых в системе среднего и высшего специального образования, и наиболее способные и энергичные из них вынуждены уезжать за рубеж.

Вследствие приведенных обстоятельств сфера деятельности и вклад предпринимательства в национальную экономику пока невелики. По данным статистики, подавляющая часть валового внутреннего продукта создается на государственных или смешанных предприятиях. Отечественная промышленность продолжает выпускать традиционные виды продукции, которые сталкиваются с возрастающей конкуренцией на мировом рынке. В период, когда постсоветские страны осваивают рыночные механизмы хозяйствования, в интересах национальной экономики важно руководствоваться научным пониманием сущности предпринимательства.

Предпринимательство как способ участия населения в экономической деятельности прошло сложный и длительный

ный путь развития. Древнейшей формой предпринимательства является торговля. В античные времена и в период христианской церковной истории деятельность торговца, купца характеризовалась как «недостойная» и «греховная».

Корни такого отношения уходят в глубину веков. Так, Аристотель решительно восставал против окрашенного финансовым интересом мышления своего времени и вызванного якобы этим разрушения «природного» общественного уклада [3, с. 9–11]. В XIII в. Фома Аквинский провозгласил аристотелевскую этику официальным учением римско-католической церкви, и влияние систематизированных Аристотелем принципов морали значительно возросло.

Негативный взгляд на предпринимательство усугубили толкования писаний Ветхого Завета и учения Иисуса Христа о богатстве, в частности его повеления о запрете взимания процентов. При оценке проповедей Иисуса о богатых не учитывалось, что под богатством в библейском контексте понималось бесплодное расточительство.

Враждебное отношение философов и богословов к предпринимательству было связано, по мнению исследователей, и с тем, что на доиндустриальном этапе домашнее хозяйство и производство составляли единое целое, и предпринимательство играло малозаметную роль.

Многовековая человеческая неприязнь к личности предпринимателя имеет и социально-психологические корни. Прежде всего, «...от деятельности человека, создающего дополнительное богатство, казалось бы, «из ничего», — не производя новых вещей, а всего лишь реорганизуя уже существующее, папахивает колдовством» [1, с. 159]. В то же время фигура крестьянина, с неизменным ритмом жизни обрабатывающего землю, издавна олицетворяла стабильность, мирное развитие общества. Напротив, к предпринимателю относились как к демонической фигуре, с откровенным недоверием, так как своей динамичной творческой деятельностью он разрушал устоявшиеся порядки.

Теория предпринимательства формировалась в течение нескольких веков. Историки полагают, что у ее истоков были английский банкир Р. Кантильон (1680–1734) и французский ученый-экономист Ж.-Б. Сэй (1760–1832).

В книге Кантильона «*Essai sur la nature de commerce en general*» (1755 г.), уже после его смерти изданной в Лондоне на французском языке, впервые вводилось в научный оборот понятие «предприниматель» и исследовались условия его функционирования. Банкир подчеркивал, что в отличие от рабочего и государственного служащего предприниматель не имеет твердого жалованья. Его доход непостоянен, ибо зависит от способности предпринимателя организовать (на свой страх и риск) производство и обмен товаров в условиях неопределенности рынка. На первый план Кантильон выдвигал торговлю.

Сэй считал приоритетной сферой в создании дохода не торговлю, а производство. Выделив три стадии в производственном процессе (научную, предпринимательскую и производственную), он полагал, что на второй и третьей стадиях в качестве действующего лица выступает предприниматель, т.е. «лицо, которое берется за свой счет и риск и в свою пользу произвести какой-либо продукт». Сэй определял предпринимателя как экономического агента, перемещающего «экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область высокой производительности и прибыльности» [4, с. 45].

Большой вклад в развитие теории предпринимательства внесли основатели классической экономической теории А. Смит, Д. Рикардо и А. Маршалл. Предпринимателя они характеризовали как собственника капитала, который комбинирует факторы производства, планирует, организует изготовление продукции для получения дохода и готов идти ради этого на риск.

Следует, однако, признать, что классики не видели в предпринимателе центральной фигуры экономического процесса. А. Смит открыл, что этот процесс осуществляется в форме кругооборота средств, в котором предпринимателя в условиях конкуренции «ведет невидимая рука рынка» [5]. Экономический процесс он интерпретировал в духе представлений XVIII в. механистически, подобно законам природы. На этой основе родилась теория экономического либерализма, ядром которой были свободная конкуренция и невмешательство государства в экономику.

Аналогичных взглядов на роль предпринимателя в экономическом процессе придерживался и Д. Рикардо, считавший, что этот процесс регулируется автоматически рыночными ценами и предприниматель выступает в нем лишь как инвестор, а не движитель.

Под влиянием высокого авторитета Смита и Рикардо несколько последующих поколений ученых разделяли негативную оценку роли предпринимателя. Наиболее активно эту позицию обосновывал К. Маркс, который выстраивал свою теорию эксплуатации и классовой борьбы исходя из классической теории А. Смита. Как отмечает П. Верхан [3], библейское учение о греховности богатства вместе с марксистским небезосновательным представлением о капиталистах-эксплуататорах сформировали у социалистов XIX–XX вв. мотив зависти, который толкнул их избрать для борьбы за социальную справедливость политику перераспределения, а не экономического роста.

Только на рубеже XIX–XX вв. ученые признали решающее значение творческого предпринимательства для экономического роста. А. Маршалл добавил к трем классическим факторам производства (земля, капитал и труд) четвертый — организацию, одновременно являющуюся и важнейшей функцией предпринимателя. Однако настоящий прорыв в преодолении негативного отношения к предпринимателю совершил в начале XX в. известный австрийский ученый Й. Шумпетер. Он впервые отошел от классической теории в понимании сущности предпринимателя и обосновал его особую социальную роль, которая заключается в поиске и реализации новых путей экономического роста.

Шумпетер проанализировал все известные экономические теории, чтобы выявить ту силу, которая развивает экономическую систему. На ее существование указал в свое время А. Смит: «...не на щедрость мясника, пивовара или булочника рассчитываем мы, предвкушая свой обед, а на то, что они будут блюсти свой частный интерес ..., каждый, преследуя особенный интерес и ведомый невидимой рукой, достигает таких результатов, которые даже не входили в его намерения» [5, с. 276]. В результате анализа Шумпетер пришел к выводу, что классические экономические теории объясняют параметры функционирования рыночной экономики, ис-



ходя из статичных условий и влияния внешних (природы, общества), а не внутренних источников развития. При этом вне их внимания оказываются условия саморазвития экономики. Но внутренним источником развития является предприниматель-новатор, который непрерывно воспроизводит новые комбинации факторов производства и тем самым «взрывает» равновесную экономику, добивается сверхприбыли и обеспечивает экономический рост. К таким комбинациям Шумпетер относил:

- производство нового материального блага, еще неизвестного потребителю, или прежнего — но с новыми качествами;
- введение в какой-либо отрасли новых факторов производства, не применявшихся в ней ранее;
- освоение новых экономических рынков сбыта или более широкое и глубокое использование прежнего;
- освоение новых источников и видов сырья;
- осуществление новой организации производства и сбыта.

Итак, Шумпетер, считая предпринимательство особым экономическим фактором, добавил его к трем общеизвестным.

Опираясь на теорию рынка А. Смита и теорию предпринимателя-новатора Й. Шумпетера, можно утверждать, что экономический рост обеспечивается выполнением предпринимателями не только явной функции личного обогащения, но и скрытых общественных функций, которые проявляются в масштабе всей экономики.

К ним можно отнести функции:

- оптимального комбинирования факторов производства и тем самым — эффективного использования экономических ресурсов;
- обеспечения образования общественного продукта и содействия распределению национального дохода;
- организации производства (по А. Маршаллу) в широком понимании в различных сферах и видах деятельности;
- эффективного и полного удовлетворения платежеспособного спроса населения на товары и услуги;
- инновационную функцию.

Действенность теории Й. Шумпетера подтвердили последующая практика развития экономики и ее новейшие теоретические обобщения. Так, известный американский ученый П. Друкер считал, что содержанием предпринимательской

деятельности являются нововведения во всех сферах, в том числе в управлении. Современный классик экономической теории М. Портер в своей теории конкуренции доказал, что основным условием сохранения конкурентных преимуществ предпринимательскими структурами является непрерывное совершенствование производства и других сфер предпринимательской деятельности.

Инновационное предпринимательство получило бурное развитие в 1980-е гг. в западных странах, где научно-технический прогресс превратился в важнейший фактор экономического роста, были созданы условия для индивидуализации бизнеса и информатизации общества. Особенно активизировался малый бизнес, ставший ведущим в развитии наукоемких высокотехнологических производств, быстром освоении новшеств. Во многих странах малые фирмы доминируют по доле в общем количестве предприятий, занятости и валовом национальном продукте. Например, совершившие «революцию» в общественной жизни массовый автомобиль и персональный компьютер начинали покорение рынка в гаражах малых предприятий.

## **1.2. Функции государства по развитию предпринимательства**

Многовековой спор о роли государства в регулировании экономических процессов разрешили две глобальные катастрофы, которые опровергли полярные классические теории. Так, мировой экономический кризис 1930-х гг. показал несостоятельность концепции А. Смита о свободном рынке, на котором конкурируют между собой независимые экономические субъекты, а роль государства сводится к функциям «ночного сторожа». Стало очевидным, что свободный рынок не является саморегулирующейся системой, он не способен обеспечивать экономическую занятость населения. (К сожалению, забвение этого урока привело к современному мировому кризису.)

Несостоятельной оказалась и марксистская экономическая теория, которая отвергала частную собственность на

средства производства, характеризовала ее как главную причину социального неравенства и эксплуатации человека человеком и обосновывала необходимость государственного регулирования общественного производства. Развал СССР и советской экономики показал, что экономика без предпринимателя не имеет внутренних источников развития.

После первого мирового экономического кризиса правящие круги высокоразвитых стран признали необходимость активного вмешательства государства в экономическую и социальную жизнь общества. Теоретическое обоснование этой концепции осуществил Дж. М. Кейнс в 1936 г. в монографии «Общая теория занятости, процента и денег». Сущность позиции Кейнса и его последователей выражает тезис о том, что только государственное вмешательство в экономику, направленное прежде всего на смягчение негативных последствий рынка, способно обеспечить устойчивый экономический рост и занятость трудоспособного населения.

Известный американский историк и политолог А. Шлезингер писал, что президент США Ф. Рузвельт, разработавший и осуществивший широкую программу регулирования рыночной экономики и социальной помощи неимущим слоям населения, спас капитализм от капиталистов, которые своей алчностью и недальновидными действиями разрушали устой этого строя. В настоящее время, когда американские капиталисты снова спровоцировали экономический кризис, мнение Шлезингера весьма актуально.

Роль государства в регулировании экономики развитых стран усиливалась или ослаблялась в зависимости от их внутри- и внешнеэкономических условий, но всегда оставалась стабильно активной по отношению к объектам государственного воздействия и проявлялась в виде:

- стимулирования платежеспособного спроса населения как движущей силы развития экономики;
- содействия росту конкурентоспособности национальных фирм на мировом рынке;
- разработки и реализации важнейших факторов экономического роста — инновационной и инвестиционной политики;
- предотвращения или устранения последствий социально-экономических и политических трансформаций.

Для становления предпринимательства в переходный период к рыночной экономике государство должно брать на себя определенные функции:

♦ *Разгосударвление и приватизация государственной собственности*, т.е. устранение монополии государства во всех сферах жизнедеятельности общества. При этом следует иметь в виду, что критическая масса негосударственного сектора, позволяющая включить рыночные механизмы, составляет 30–35 % основных производственных фондов народного хозяйства страны.

Как свидетельствует мировой опыт, приватизация затрагивает комплекс сложных проблем в сферах права, политики, морали, экономики, поэтому данный процесс обычно делится на программы, касающиеся больших и малых предприятий. *Малая* приватизация осуществляется в первую очередь, сопровождаясь передачей в частную собственность небольших предприятий торговли, общественного питания, бытового обслуживания населения, производства товаров народного потребления. *Большая* приватизация — процесс сложный, приобретающий политический характер, так как передача крупных предприятий в частную собственность значительно влияет на занятость населения.

Опыт стран Центральной и Восточной Европы убеждает в необходимости ускорения приватизации, способствующей значительному притоку прямых иностранных инвестиций, расширению деловой активности и повышению уровня жизни населения.

В Республике Беларусь подавляющая часть производственного потенциала остается в руках государства, что соответствует позиции руководства страны, предпочитающего постепенность и взвешенность, сохранение государственной собственности там, где хозяйствование государства дает положительный результат и обеспечивает минимизацию социальных издержек. Однако экономический кризис ускорил приватизационный процесс.

♦ *Создание условий для формирования творческих, инновационных предпринимателей*, отвечающих критериям Й. Шумпетера. Выявление и поддержка предпринимателей такого рода особенно необходимы в период либерализации

экономических отношений и возрождения рыночных механизмов в экономике, когда стремление разбогатеть нередко реализуется любыми средствами, в том числе и криминальными.

Предстоящее создание единого экономического пространства Беларуси, России и Казахстана повышает интерес к бизнессреде, формирующейся в России. По мнению российских ученых, здесь действуют три типа предпринимателей:

- *статичные* — оперируют традиционными методами, получают обычную прибыль в объеме, зависящем от конъюнктуры на рынке, экономической, правовой и организационной среды, создаваемой государством. Таким предпринимателям необходимы благоприятная среда и селективная поддержка, соответствующая значимости сферы деятельности;

- *подлинные* — пытаются даже в современных неблагоприятных условиях реализовать свои способности и работать в сфере инновационного воспроизводства на рискованной основе. Для таких предпринимателей необходимо создавать режим наибольшего благоприятствования;

- *случайные* — бизнесмены, ставшие таковыми по политическим, социальным и другим обстоятельствам (участие в приватизации, близость к номенклатуре, отсутствие моральных принципов, прекращение прежней деятельности из-за разорения предприятий и учреждений, сокращения армии и др.).

Какая-либо статистика о структуре предпринимательской среды в России отсутствует, однако по косвенным признакам можно судить о значительной доле случайных предпринимателей, для которых социальная ответственность и моральные нормы плохо согласуются с целями бизнеса. Именно это обстоятельство побудило русскую православную Церковь обнародовать «Свод нравственных принципов и правил хозяйствования» из десяти пунктов:

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, о благе народа.

2. Богатство — не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа. Богатство само по себе — не

благословение и не наказание. Это прежде всего испытание и ответственность. Бедность или богатство человека сами по себе не говорят о его нравственности или аморальности. Бедный, растрачивающий свои способности без пользы или употребляющий их только в корыстных целях, не менее безнравственен, чем богатый, который отказывается жертвовать часть дохода на общественные нужды.

3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике.

4. Человек — не «постоянно работающий механизм», ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития. Дальновидный работодатель будет заботиться и о досуге, развивающем работников.

5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более тех, кто не может заработать себе на хлеб. Экономика — это социально ответственный вид деятельности.

6. Работа не должна убивать и калечить человека.

7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе. Одной из форм хищения является несправедливое распределение плодов труда среди партнеров и работников. Общество не должно делиться на сверхбогатых и сверхбедных.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

Структура и климат предпринимательской среды в Республике Беларусь существенно отличаются от российских, так как в промышленности и сельском хозяйстве доминирует государственный сектор, а преобладающий в торговле, общественном питании, секторе услуг, ремесленном производстве частный бизнес находится под государственным контролем. Однако Белорусская конфедерация промышленников и предпринимателей подготовила аналогичный документ — «Хартию корпоративной и деловой этики».

Государство располагает мерами для успешного выполнения названной выше функции. К ним можно отнести:

- создание эффективного механизма стимулирования предпринимательской деятельности, включающего налоговую, финансовую, страховую, информационную, амортизационную и другую научно обоснованную политику;

- обеспечение стабильно доступных условий включения граждан в предпринимательство, его экономической свободы и равных правил деятельности;

- создание качественной и доступной системы образования, переподготовки и повышения квалификации предпринимателей;

- создание благоприятного общественного климата предпринимательской деятельности.

♦ *Создание равных условий функционирования для предприятий различных форм собственности.* Конкурентная среда должна способствовать здоровой соревновательности. Реализация этой функции в переходный период сопряжена с рядом трудностей: незавершенностью приватизации государственной собственности, политическими предпочтениями, проблемой занятости, корпоративными интересами.

♦ *Ускорение перехода от факторной стадии конкуренции к инвестиционной и инновационной,* что согласуется с теорией достижения национальной конкурентоспособности М. Портера. Активную роль в этом процессе играют малые предприятия.

В экономике Беларуси для такого перехода имеются необходимые предпосылки: развитые промышленность и научная сфера, высококвалифицированные кадры, современная инфраструктура. Однако нельзя недооценивать действие сдерживающих факторов, коими являются медленные темпы внедрения рыночных механизмов, чрезмерное государственное регулирование, давление на частный сектор.

Для реализации данной функции государство может использовать следующие средства:

- кредитное и налоговое стимулирование инновационно развивающихся предприятий;

- стимулирование обновления техники, технологии, повышения конкурентоспособности предприятий и продукции;

- селективную антимонопольную политику, позволяющую сдерживать монополистические устремления одних предприятий и стимулировать деятельность других, если она строится на инновационной основе с четко выраженной социальной направленностью;

- поддержку экспорта наукоемкой конкурентоспособной продукции;

- развитие инновационного маркетинга и менеджмента на предприятиях.

♦ *Задействование административного ресурса на создание условий для неуклонного роста массового предложения и спроса на национальные товары высокого качества, производимые по инновационным технологиям.* Эта комплексная задача решается такими мерами, как рост покупательной способности населения и рентабельности предприятий, развитие малого бизнеса и подключение его к крупным предприятиям с помощью системы государственных заказов и т.п.

Реализацию конкурентного преимущества страны (а следовательно, и предпринимательского потенциала) сдерживают следующие недостатки в осуществлении государством своей регулирующей роли:

- низкая активность процессов разгосударствления и приватизации как основы для привлечения прямых иностранных инвестиций и возбуждения предпринимательской энергии;

- высокое налоговое давление на производителей, провоцирующее уход в теневую экономику и препятствующее переливу капиталов в производственную сферу;

- невысокая макроэкономическая и финансовая стабильность, характеризующаяся значительным уровнем инфляции;

- неразвитость финансового рынка;

- неэффективность инновационной системы, не позволяющая использовать имеющийся человеческий потенциал и научных работников.

♦ *Деятельность государства по усилению социальной ответственности предпринимательства.* Выполнение этой функции требует ориентации предпринимательства на достижение как экономического, так и социального эффекта. Последний проявляется в повышении благосостоя-



ния всех членов общества. Увеличение масштабов инновационного предпринимательства ведет к ускорению темпов роста экономики, увеличению национального богатства, что создает благоприятные условия для повышения благосостояния всего населения.

Механизмы, посредством которых реализуется данная функция:

- передача государственной собственности потенциально эффективным собственникам;
- формирование и обеспечение стабильности законодательной базы хозяйственной жизнедеятельности общества, адекватной социально ориентированной рыночной экономике;
- достижение рационального сочетания частной и государственной собственности как основы успешного решения социальных проблем;
- создание эффективной системы социальной защиты населения.

Экономическая система должна обеспечивать условия для раскрытия творческого потенциала людей на основе подлинной экономической состоятельности.

Эффективное выполнение государством его регулирующей роли в отношении предпринимательства обусловлено соблюдением следующих принципов:

- научного понимания экономической сущности и роли предпринимательства в развитии экономики страны и материальном обеспечении жизнедеятельности общества;
- органического сочетания экономических и социальных целей;
- рационального протекционизма современного цивилизованного предпринимательства;
- гарантированности государственной поддержки;
- программно-целевого регулирования;
- гибкого дифференцированного подхода;
- мотивационной направленности государственной поддержки;
- многообразия форм предпринимательской деятельности;
- разделения и кооперации между государственной, региональной и местной властями [6, с. 59–60].

### 1.3. Характеристика предпринимательских структур

В отличие от домашних хозяйств предприятия создаются для удовлетворения общественных потребностей. В условиях рыночной экономики они относительно автономно решают, какую продукцию и в каком количестве производить, по какой цене продавать. Однако сами предприятия возникают не автоматически, а по воле людей, которые управляют ими и, если сочтут нужным, закрывают их. Что побуждает людей открывать предприятия? Ответить на этот главный вопрос в теории предпринимательства непросто. Ученые-экономисты не имеют единого мнения и по другим вопросам: почему вообще существует предприятие, при каких условиях оно приобретает определенные организационные формы, какова мотивация людей при его создании? Австрийский экономист Ф. Махлуп приводит концепцию фирм [7, с. 1-33]. Его соотечественник Й. Муглер, обобщив подходы ученых к уяснению сущности предприятия, предложил собственную модель ее определения исходя из следующих критериев [8, с. 5-15]:

- *субъекта принятия решений* — устанавливается, является ли основным субъектом принятия решений о судьбе предприятия один человек или решение — результат взаимодействия большого числа людей;

- *мотива предпринимательской деятельности* — выявляется главный мотив предпринимателя. Это может быть получение дохода (сторонники данного подхода представляют так называемую экономическую концепцию в экономической теории) или многообразный пакет мотивов, в составе которого стремление к доходу не играет решающей роли (социальная концепция в экономической теории).

В экономической концепции предприятие рассматривается исключительно как инструмент получения дохода, а тип поведения предпринимателя — исходя из законов, управляющих процессами получения и использования дохода. По данной концепции экономика ориентирована на удовлетворение потребностей, которые могут быть реализованы только посредством купли-продажи. Поэтому предприниматель-

ская деятельность направлена на стимулирование роста доходов и, соответственно, покупательной способности людей.

Напротив, в социальной концепции предприятие выступает преимущественно как инструмент удовлетворения потребностей, но поскольку значительную их часть невозможно удовлетворить путем прямой купли-продажи, то доход как мотив предпринимательской деятельности не играет доминирующей роли.

Разногласия между сторонниками обеих гипотез периодически обостряются.

В соответствии с указанными критериями можно составить типологию предприятий и определить место каждого типа в экономической системе, а также условия его функционирования (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Типология предпринимательских структур

Мотивы принятия решения о судьбе предприятия	Субъект принятия решения	
	Один	Группа
Только денежный мотив (максимум дохода, прибыли)	Тип 1	Тип 2
Несколько мотивов	Тип 3	Тип 4

♦ *Условия функционирования предприятия типа 1.*

В классической и неоклассической экономической теории предприятие определяется не как социальный союз, а как субъект, руководствующийся рациональным мышлением. Предприниматель, действующий рационально с позиции выгоды, стремится получить имущественные права, способствующие достижению поставленных им целей. Эти права должны позволять ему:

- заключать с другими предпринимателями договоры, которые могут сделать его предприятие (и его самого) богаче или беднее;

- принимать решения самому или передавать это право другим;

- свободно распоряжаться остаточным доходом своей предпринимательской деятельности;

- передавать другим индивидуумам свои права и обязанности, вплоть до передачи предприятия как целого.

Предприниматель типа 1 является константой рыночной экономики. Массовое появление таких субъектов было связано с формированием капиталистической системы хозяйствования. Ключевыми предпосылками к тому послужили:

- возникновение гражданского общества и правового государства;
- формирование идеи личности, которая наделена от рождения комплексом неотчуждаемых прав и свобод и интересы которой могут вступать в конфликт с интересами общества и государства;
- формирование и утверждение идеи неотчуждаемого права на частную собственность в современном ее понимании и связанной с ней идеи экономической свободы, или свободы экономического выбора;
- отделение собственности от государственной власти и, соответственно, экономической власти от политической;
- отделение друг от друга экономической, социальной и политической сфер жизни;
- возникновение рыночной экономики [4, с. 42].

Среди названных предпосылок выделим предоставляемые экономической системой права частной собственности, экономической свободы (и как следствие — свободы выбора экономической деятельности), а также рыночный конкурентный режим хозяйствования.

Предоставленные предпринимателю права не гарантируют, однако, стабильного развития на рынке. Его успех определяется ценами, по которым продается продукция и покупаются ресурсы, а также уровнем технологий, превращающих ресурсы в готовую продукцию. Эти параметры ограничивают поле игры предпринимателя, внутри которого он главным образом и добивается своей естественной цели — максимизации прибыли.

При известных ценах и спросе на продукцию эта цель достижима, если на рынке складываются благоприятные условия. Иными словами, предпринимателю необходимо постоянно знать ответы на вопросы: что, сколько, какого качества, из чего, где и когда должно быть произведено? Это означает, что он ограничен по количественным, качественным, пространственным и временным параметрам и должен постоянно добиваться снижения затрат на производство.

Если информация о состоянии рынка не ограничена и ее получение не требует денег, то добиться снижения затрат в производстве и его обслуживании возможно двумя путями: 1) выпускать один вид продукции, что обеспечит при определенном объеме производства более низкие затраты, чем средние у конкурентов, производящих аналогичную продукцию; 2) производить несколько видов продукции и снизить затраты за счет использования отходов производства или изготовления разнovidной продукции в одном технологическом потоке.

Оба типа производства конкурируют между собой в отношении издержек: получение выгоды от специализации производства исключает выгоду от его комбинации. Разрешение этого противоречия предполагает поиск оптимальной номенклатуры выпускаемой продукции по критерию затрат.

Для размера затрат весьма важна временная и пространственная близость предприятия к рынку, позволяющая снизить расходы на транспортировку и хранение ресурсов и готовой продукции. Следует, однако, иметь в виду, что чем реже производятся транспортные операции, тем больше возрастают производственные запасы и затраты на их хранение. Необходимо находить оптимальное соотношение этих факторов. К тому же расходы на транспортировку и хранение могут перекрываться экономией в производстве, и наоборот.

В соответствии с классической экономической теорией благополучие предпринимателя во многом зависит от наличия у него информации о состоянии рынка (ценах, конкурентах, партнерах и др.). Предприниматель, не располагающий такой информацией, как правило, будет уступать более осведомленному. Таким образом, наличие информации о состоянии рынка является важным фактором роста доходов предприятия.

Получение информации о состоянии рынка связано, как известно, со значительными затратами, и далеко не все предприниматели идут на это. Некоторые ученые усматривают сущность предпринимательства в том, что более осведомленные бизнесмены используют неосведомленность о рынке других для увеличения своих доходов. Но открытый на рынке одним предпринимателем источник роста доходов стремятся использовать и другие.

Учитывая решающую роль рынка в достижении цели предпринимателей — получении максимального дохода, — западные экономисты пытались теоретически обосновать механизм взаимодействия предпринимателей и рынка. Так, американский ученый Г. Лайбенштейн в 1966–1968 гг. работал над концепцией, согласно которой существует ряд причин, препятствующих максимально эффективной работе предпринимателя (предприятия), однако стремление к максимальной прибыли заставляет его добиваться снижения дефицита эффективности: он изыскивает рынки ресурсов, приводит в действие новые факторы повышения эффективности производства (например, усиливает мотивацию сотрудников, изменяет масштабы производства и т.д.).

Иную концепцию взаимодействия предприятия и рынка выдвинул в 1980 г. другой американский ученый И.М. Кирцнер, которому близки традиции австрийской экономической школы. По его мнению, предпринимательская прибыль возникает на рынке как результат сопоставления цен продавцов и покупателей. Рынок является своеобразным арбитражем. Предприниматель знает, что покупатель готов заплатить за продукт больше, чем составили затраты на производство. В этом источник предпринимательского дохода, но только до тех пор, пока растущее предложение не снизит цену настолько, что она не будет покрывать даже понесенные затраты. В связи с изменением спроса и предложения на рынке постоянно возникает неравновесие, которое так же постоянно восстанавливается стремящимися к прибыли предпринимателями. На равновесном рынке, по мнению Кирцнера, нет места предпринимателю. Поэтому главным объектом исследования австрийской экономической школы является, как и прежде, не равновесие на рынке, а сам рыночный процесс.

Теоретическое осмысление роли малого бизнеса в рыночной экономической системе позволяет обосновать необходимость его государственной поддержки и проводить эффективную экономическую политику в стране.

♦ *Условия функционирования предприятия типа 2.* В классической и неоклассической экономических теориях предприниматель рассматривается как индивидум, кото-

рый в одиночку выходит на рынок и добивается максимальной прибыли, так как располагает достаточной информацией о возможностях рынка. Все свои товары он может продать или обменять на рынке. Такое представление о функционировании экономики пришло в противоречие с действительностью. Отдельный предприниматель давно уступил место предприятию, на котором для совместной деятельности объединяются не только наемные работники, но и собственники капитала.

Ученые пытались объяснить причины возникновения подобных объединений (предприятий), выявить мотивацию предпринимателей, их взаимоотношения с рынком. Наиболее продуктивные идеи высказал в 1937 г. американский ученый Р. Коуз. В статье «Природа фирмы» [9] он задался вопросом, почему в условиях рынка, где с помощью ценового механизма складываются горизонтальные добровольные отношения между предпринимателями, возникают такие чужеродные рынку структуры, как фирмы. В них различные производственные решения принимаются не вследствие движения цен, а по приказам — командам, которые вырабатываются в вертикальных иерархических структурах, устроенных по принципу административного подчинения.

По мнению Коуза, главная причина, по которой капиталовладельцы вкладывают деньги в создание нерыночных структур, состоит в том, что осуществление сделок на рынке требует все больше и больше транзакционных (от слова «транзакция» — сделка) затрат. Они связаны с поиском информации о ценах и качестве товаров, заключением контрактов, контролем за их исполнением, юридической защитой. В той мере, в какой механизм прямого, директивного управления позволяет экономить транзакционные издержки, фирма вытесняет рынок. На основе сопоставления издержек рыночной координации с издержками бюрократического централизованного контроля при совершении сделок можно, по мнению Коуза, определять оптимальные размеры фирмы. На границе равенства этих издержек и находится оптимальный размер: если до границы выгодна иерархия, то после — рынок. Однако, по мнению некоторых исследователей, воспользоваться этой теорией на практике не всегда воз-

можно вследствие сложности получения достоверной информации о транзакционных издержках.

В соответствии с теоретическими положениями Коуза само предприятие можно рассматривать как своеобразный рынок, где между работниками и подразделениями происходят сделки, аналогичные сделкам на внешнем рынке. Именно распоряжения руководителей (т.е. внутрипроизводственная организация) обеспечивают снижение затрат или вовсе исключают их.

Таким образом, предприятие может экономить благодаря низким затратам на информацию о рынке. Если же затраты велики, целесообразно создавать собственные информационные структуры, добиваясь снижения затрат благодаря организации.

Исходя из теории о затратах на сделки можно уяснить различие ролей рынка и организации в координации хозяйственной активности, а также доказать, что в современной экономике рынок и организация не столько альтернативны, сколько естественно дополняют друг друга. Это подтверждает рис. 1.1.

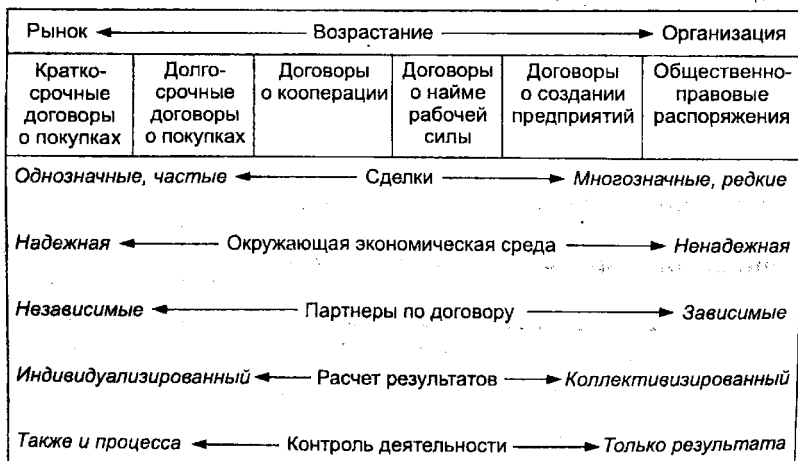


Рис. 1.1. Переходные формы между рынком и организацией



Как видно из схемы, критерием перехода от рынка к организации является продолжительность действия договора.

Формы взаимодействия рынка и организации в предпринимательстве весьма разнообразны. Так, при хорошо развитой кооперации между предприятиями (предпринимателями) возможно использование и рыночного, и административного механизмов координации хозяйственных отношений. Например, предпринимателям выгодно договориться о кооперации в области исследований и развития и тем самым снизить расходы на сделки, хотя при продаже товаров на рынке они встретятся как конкуренты. Это касается и долгосрочных соглашений. Так, при поставках товара мелкими партиями или комплектующих изделий выгоднее заменять ценовой механизм чисто административными решениями.

На предприятии типа 2 в связи с увеличением масштабов деятельности возникает необходимость в передаче функций по управлению приглашенному со стороны специалисту-менеджеру.

Почему собственники передают свою предпринимательскую компетенцию, а специалисты по управлению переходят на службу как менеджеры? Согласно неоклассической теории, все участники подобной сделки стремятся получить прибыль: собственники — с помощью искусного менеджера увеличить доходы предприятия, а менеджер — добиться для себя высшего дохода, пусть и не будучи собственником предприятия.

На этой основе складывается конфликт целей собственника и менеджера. Последний склонен повышать свой доход более легкими способами, например, увеличивая не предпринимательскую прибыль, а оборот или бюджет управляемого предприятия.

Конфликты целей, когда (как в данном случае) не только должность менеджера, но и его личный интерес вызывают затраты собственника, нашли толкование в теории информационной асимметрии. Собственник, передавший компетенции по управлению, не всегда в состоянии оценить, насколько точно действует менеджер в достижении поставленной перед ним цели по увеличению дохода предприятия. Излиш-

ние затраты, связанные с удовлетворением интересов менеджера, неустранимы. При отсутствии контроля собственника несет их в форме снижения дохода, а при усилении контроля — в форме затрат на надзор. Нередко на крупных предприятиях создаются наблюдательные советы, действующие независимо от управленческого персонала.

Предприятия типа 2 были доминирующей бизнес-структурой в экономике до середины XX в. Конкурентный режим хозяйствования и уровень развития техники и технологии вынуждали их постоянно укреплять свои позиции на рынке.

♦ *Условия функционирования предприятия типа 3.* Два первых типа предприятий базируются на принципе максимизации прибыли, который издавна подвергается сомнению. В экономической науке сложилась традиция считать стремление предпринимателя к максимизации прибыли относительным. Австро-американский экономист Р. Хайек писал, что он внимательно изучал труды Адама Смита и не нашел в них «признака человека экономического» [8, с. 11].

В ранних попытках объяснить сущность предприятия в его персонифицированной форме на передний план ставилась уже не максимизация прибыли, а способность предпринимателя взять на себя риск. По мнению многих западных ученых, английский экономист Р. Кантильон был первым, кто в 1755 г. обратил внимание на этот аспект. Столетие спустя (в 1848 г.) другой англичанин, знаменитый Дж. Миль, выделял способность взять на себя риск как существенный критерий отличия предпринимателя от менеджера. Данный мотив оставался в поле зрения ученых долгое время. Его поддерживали некоторые немецкие ученые в 1960-е гг. и американские — в 1970-х гг.

Стремление рисковать как главный мотив стал подвергаться серьезной критике в начале XX в. Наиболее обстоятельно это делал Й. Шумпетер, категорически отвергавший риск как отличительный мотив деятельности предпринимателя. В 1911 г. он писал: «Предприниматель никогда не является носителем риска... И если предпринимателю приходится отвечать имуществом, то это имущество не является

основным, а скорее случайным. Но если предприниматель финансирует себя из ранее полученной прибыли или увеличивает размеры средств, то он рискует как собственник капитала или имущества, но не как предприниматель. Взятие риска ни в коем случае не является элементом предпринимательской функции» [8, с. 12].

По мнению австрийского экономиста Й. Муглера, принятие на себя риска как отличительного признака предпринимателя может быть полезно, но только во взаимодействии с другими признаками. Только фанатик-игрок рискует ради риска. Другие делают это ради достижения особенно важной цели, например предотвращения большой беды.

Для Шумпетера другие признаки сути предпринимателя имеют наибольшее значение: «Предприниматель — это тот, кто вырывается из рыночного равновесия и своей деятельностью способствует развитию экономики. В познании и осуществлении новых возможностей в области экономики состоит сущность предпринимателя.

Большое значение предпринимательской деятельности, по Шумпетеру, состоит не только в том, что предприниматель прокладывает в экономике новые пути, но и в том, что он вместе с тем преодолевает сопротивление социальной среды.

Творческому предпринимателю Шумпетер противопоставляет имитатора-педанта. Если первый (новатор) постоянно приводит рынок в неравновесное состояние, препятствуя появлению имитатора, то второй стремится сохранить рыночное равновесие и тем самым снизить новаторскую прибыль.

Позиция Шумпетера не укладывалась в классическую модель экономической теории. При объяснении причин нарушения рыночного равновесия он отказался от мотива максимальной прибыли как главного в предпринимательской деятельности, поставив его в один ряд со стремлением достичь высокого социального положения, радостью творческого состояния и стремлением к успеху ради успеха. Иными словами, Й. Шумпетер был одним из первых ученых, представителей экономической концепции, кто отвернулся от традиционного представления о целевой функции предпри-

нимательства — максимизации прибыли — и проложил путь к социально-экономической концепции. Он исходил из того, что побудительные силы человеческой деятельности не определяются каким-либо одним мотивом или равнодействующей многих мотивов. Так же и предприниматели руководствуются многими мотивами. Именно такой позиции придерживаются современные ученые — последователи Шумпетера в Европе и Америке.

В США наиболее системно исследованием мотивации предпринимателей занимался Д. Макклелланд [10]. В своей концепции он обосновал тезис о том, что предприниматель мотивирует свою деятельность по принципу «потребность по результату». Такой предприниматель хорошо планирует и организует свое дело, а если и рискует, то оправданно, проявляет новаторство и добивается заслуженного успеха. Прибыль здесь не является самоцелью и выступает как масштаб этого успеха.

Последователи Макклелланда открыли много новых нюансов в объяснении мотивации предпринимательской деятельности. Так, Дж. Тиммонс в числе признаков предпринимателя назвал уверенность в своих силах, обладание инициативой, несение ответственности.

Ученые Мичиганского государственного университета предприняли попытку описать личность предпринимателя психологическими методами. По их мнению, исходным пунктом анализа является факт основания предприятия. В этом выражается сознательное решение человека коренным образом изменить свое экономическое поведение. Основание предприятия можно рассматривать не как изолированное событие в жизни предпринимателя, а как шаг его развития на жизненном пути, который (путь) по определенным признакам можно прогнозировать до рождения индивидуума. Этот шаг представляется квалифицированным ответом на социальное, эмоциональное и экономическое окружение личности.

Американские ученые описывают предпринимателей как людей, которые не всегда справляются с традиционными и предписанными обществом ролями, но могут найти выход своей творческой энергии в форме создания предприятия.

В обобщенном анализе мотивов основания предприятий в немецком языковом пространстве доминируют следующие представления: стремление к хозяйственной независимости, достижение свободы принятия решений и деятельности, стремление к наибольшему доходу.

Австрийский ученый Г. Плашка [11] сформулировал признаки удачливого и неудачливого предпринимателей: первый стремится к результату, успеху, новаторству; второй — к независимости и накопительству, часто меняет дело. Исследования показали, что побудительный мотив к независимости может осуществиться, только если он связан с нацеленностью на результат. Для удачливого предпринимателя стремление к прибыли нередко отходит на задний план, но им нельзя пренебрегать, так как прибыль определяет масштаб желанного успеха.

В современной глобализирующейся экономике стремление к самореализации, успеху не исчезло в бизнес-среде. Бурное развитие электроники, информатики, лазерных технологий открывает большие возможности для независимой индивидуальной предпринимательской деятельности или для достижения больших масштабов бизнеса в короткие сроки.

♦ *Условия функционирования предприятия типа 4.* Теория предпринимательства рассматривает предприятие типа 4 как кооперацию многих персон, имеющих индивидуальные мотивы и представления о целях предпринимательской политики. Деятельность объединившихся предпринимателей ориентируется не на максимальную прибыль, как в экономической концепции, а на удовлетворение разносторонних собственных потребностей. Одни считают организацию ключевым условием осуществления своих целей, другие — возможностью облегчить себе достижение целей.

Немецкий ученый Р.-Б. Шмидт [12] писал, что работающее на удовлетворение чужой потребности предприятие необходимо рассматривать как инструмент человека, так как он пытается с помощью своего функционирующего хозяйства реализовать наилучшим образом личные, поставленные жизнью цели. Масштаб удовлетворения потребностей или достижения целей для каждого человека на предприятии ог-

раничен столкновением конкурирующих потребностей или целей. Предприятие правомерно представлять как коалицию партнеров или партнерство, поскольку оно является местом, где встречаются, взаимодействуют интересы, силы отдельных партнеров.

Большое число взаимодействующих на предприятии интересов не позволяет в обозримое время вырабатывать оптимальную, всех устраивающую политику, к тому же отдельные ученые предлагают не тратить понапрасну время на достижение оптимума, а искать наилучшие методы разрешения проблем. Противостояние целей совладельцев предприятия неизбежно. Однако предприятие есть та форма, в которой подобные конфликты разрешаются ненасильственным путем.

Наилучший способ разрешения проблем совладельцев предприятия не экстремальный, а тот, который находят предприниматели при ограниченных ресурсах в установленное время и который одобрен большинством из них. Отдельные лица и (или) группы предпринимателей, претендующие на доходы и рассматривающие предприятие с точки зрения полезности для осуществления своих целей, действуют умнее, если определяют в предпринимательской политике минимальные претензии вместо экстремальных целей.

Минимальные претензии могут касаться как ожидаемого дохода, так и других материальных и нематериальных целей. Добиваться их удовлетворения возможно в двух плоскостях: формальной (путем выработки согласованных и хорошо разъясненных предпринимательских целей) либо неформальной (путем учета реального поведения участников совместного бизнеса). Влияние участников совместного бизнеса на ход осуществления предпринимательских целей в большей или меньшей степени случайно и зависимо от того, какие именно люди договорились о совместном решении какой-либо задачи.

Для того чтобы предотвратить произвол со стороны как менеджеров, так и нанятых работников, выдвигаются аргументы в пользу долгосрочной формализации процесса достижения цели. С точки зрения работников защита их интересов требует выработки и официального закрепления предпри-

нимательской политики. Для менеджеров желание работников влиять на процесс управления и принятия решений предсказуемо и потому планируемо. Поскольку предприятие не ограничивается чисто экономическими функциями, аппарат управления берет на себя как экономическую, так и социальную ответственность. Соответственно, менеджмент должен учитывать интересы всех групп, претендующих на долю дохода, и сглаживать возникающие противоречия.

С развитием науки представление о сути предприятия постепенно приобрело системный, кибернетический характер. Предприятие стало восприниматься не как чисто экономическое образование, а как общественное учреждение, характеризующееся понятием «эволюционирующая суперсистема». Оно является частью более общего, подсистемой не только общественной, но и экологической суперсистемы, подчиняется единому эволюционному процессу. Эволюция предприятий протекает по соответствующим правилам и только в определенных рамках управляется посредством осознанного и планируемого вмешательства.

#### **1.4. Теоретические основы интернационализации малого бизнеса**

Важной тенденцией развития малого и среднего бизнеса в последние десятилетия является его **интернационализация**, т.е. выход экономической деятельности за национальные границы. Это связано с глобализацией конкуренции и формированием новой системы международной специализации и кооперации производства. Немалую роль в развитии данного процесса играют транснациональные компании (ТНК), которые привлекают малые предприятия к производству комплектующих в разных странах.

Специальных теорий, обобщающих этот процесс, нет, его исследование опирается на общие теории интернационализации бизнеса, в частности, теорию жизненного цикла Вернона, эклектическую теорию Даннинга, теорию трансакционных издержек Коуза и Уильямсона.

В экономических исследованиях [13, с. 14–22] различают мотивы и цели интернационализации. По одной из классификаций [14, с. 683] *мотивы* бывают:

- экономическими и неэкономическими;
- оборонительными и наступательными;
- ориентированными на ресурсы, производство и сбыт.

По другой классификации [15, с. 266] мотивы разделяются на проактивные и реактивные.

*Проактивные* мотивы:

- получение прибыли;
- сбыт оригинальной продукции или использование технологических преимуществ;
- наличие эксклюзивной информации о покупателях и рынках;
- установка менеджмента на интернационализацию;
- стимулирование экспорта;
- экономия на масштабе.

*Реактивные* мотивы:

- конкуренция;
- снижающийся сбыт на национальном рынке;
- избыток мощностей;
- пространственная близость к покупателям.

*Цели* также многообразны, их можно сгруппировать следующим образом:

- позиции на рынке;
- снижение затрат;
- повышение рентабельности;
- финансовые цели;
- социальные цели;
- цели приобретения власти и престижа [16, с. 11].

Для описания процесса интернационализации малого бизнеса используются так называемые фазовые модели. Разработанная в США инновационно-адаптационная модель [17, с. 93–98] представляет процесс интернационализации предприятия, в котором просматриваются пять фаз:

- 1) работа на местном рынке в связи с отсутствием возможностей выхода на зарубежный рынок;
- 2) проявление интереса к экспортным акциям, сбор соответствующей информации;



3) небольшие экспортные сделки на географически и культурно близких рынках;

4) выраженное стремление экспортировать в разные страны, переориентация своих структур на экспорт;

5) сильная зависимость от зарубежных рынков, погруженность менеджмента в вопросы распределения ресурсов, прямых инвестиций, лицензий.

Широкую известность в Европе получила uppsальская модель, разработанная в конце 1970-х гг. учеными университета города Упсалы (Швеция) на основе изучения опыта шведских производственных фирм [18, с. 11–24]. В этой модели интернационализация представлена как динамический пошаговый процесс. Первые зарубежные сделки проводятся на рынках, которые признаны географически и психологически близкими. По мере приобретения опыта снижается психологическая дистанция с другими рынками, и предприятие вступает на удаленные рынки. Таким образом, интернационализация бизнеса развивается постепенно, путем перехода от простых небольших зарубежных сделок к более сложным и масштабным, от культурно и географически близких рынков к более отдаленным.

## Литература

1. Хайек, Ф.А. Пагубная самонадеянность / Ф.А. Хайек. — М.: Новости, 1992.

2. Национальный отчет о человеческом развитии Республики Беларусь. — Минск: ЮНИПАК, 2003.

3. Werhahn, Peter H. Der Unternehmer. Seine Ökonomische Funktion und gesellschaftspolitische Verantwortung / Peter H. Werhahn. — Trier: Paulinus, 1990.

4. Шамхалов, Ф. Государство и экономика. Основы взаимодействия / Ф. Шамхалов. — М.: Экономика, 2000.

5. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Экономика, 1962.

6. Экономика предпринимательства / В.И. Кушлин [и др.]. — М.: Владос, 2001.

7. *Machlup, F.* Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial / F. Machlup // American Economic Review. — 1967. — № 57.

8. *Mugler, J.* Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe / J. Mugler. — Wien; New York: Springer-Verlag, 1993.

9. *Коуз, Р.Г.* Природа фирмы. Вехи экономической мысли / Р.Г. Коуз. — СПб., 1999. — С. 11–32.

10. *McClelland, D.S.* The Achieving Society / D.S. McClelland. — Princeton: Princeton university, 1961.

11. *Plaschka, G.* Unternehmerservolg / G. Plaschka. — Wien: Wirtschaftsuniversität, 1986.

12. *Schmidt, R.-B.* Wirtschaftslehre der Unternehmung / R.-B. Schmidt. — Stuttgart, 1969. — Bd. 1.

13. *Rietsch, P.* Ausgewählte Aspekte der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen ueber E-usiness / P. Rietsch. — Wien: Wirtschaftsuniversitaet Wien, 2010.

14. *Macharzina, K.* Unternehmensfuehrung. Das internationale Managementwissen. Konzepte — Methode — Praxis / K. Macharzina. — 3 Aufl. — Wiesbaden: Gabler, 1999.

15. *Czinkota, M.* International Marketing / M. Czinkota, I. Ronkainen. — 8 Aufl. — Ohio; Thomson: South-Western, 2007.

16. *Berndt, R.* Internationales Marketing Management / R. Berndt, Altbelli C. Fantapie, M. Sander. — 3 Aufl. — Berlin; Heidelberg: Springer Verlag, 2005.

17. *Bilkey, W.* The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms / W. Bilkey, G. Tesar // Journal of International Business Studies. — 1977. — № 8.

18. *Johanson, J.* The International Process of the Firm / J. Johanson, J.-E. Vahlne // Journal of International Business Studies. — 1990. — № 1.

## **Глава 2. МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ**

- 2.1. Причины массового развития малых предприятий
- 2.2. Отличия малых предприятий от больших
- 2.3. Социально-экономическая роль малого бизнеса

### **2.1. Причины массового развития малых предприятий**

Малый бизнес в западных странах стал в последнее десятилетие настоящим экономическим феноменом. Масштабы и темпы его развития, роль в обществе настолько впечатляющи, что целесообразно выявить причины данного явления. Особенно важно это в настоящее время для нашей республики (как и для всего постсоветского пространства), экономика которой представляет собой монополистическое крупномасштабное производство, а малый бизнес явно недооценивается как эффективное средство активизации экономической деятельности.

Ученые разных стран не обходят вниманием проблемы развития малого бизнеса, но высказывают при этом диаметрально противоположные, порой неожиданные точки зрения. В предыдущей главе в историческом и логическом аспектах излагались представления о причинах возникновения и существования предприятий. В них содержится некоторая теоретическая база и для ответа на вопрос, почему появляются малые предприятия.

Так, в соответствии с классической и неоклассической экономическими теориями рыночных отношений для объединения индивидуалов-предпринимателей в экономические структуры нет оснований при достаточной информации о рынке у каждого из них, позволяющей в одиночку добиться цели, продавая свою продукцию. В то же время недостаток информации о возможностях рынка вынуждает предпринимателей наряду с затратами на производство и его обслуживание нести затраты на получение информации, необходи-

мой, чтобы добиться наибольшей выгоды при заключении сделок.

Благодаря объединению у предприятия появляется возможность снизить эти затраты, что, по мнению Р. Коуза, вызвало тенденцию увеличения предприятий. Однако вместе с размерами предприятий растут и затраты на организацию протекающих внутри них информационных процессов, и если они превышают те, которые необходимы для координации экономической активности посредством внешнего рынка, то дальнейший рост предприятий экономически не оправдан.

Таким образом теория о затратах на сделки объясняет возникновение малых и больших хозяйственных структур, для которых максимизация прибыли является единственной или доминирующей целеустановкой. При этом технологические особенности и условия производства не принимаются во внимание. К слову, профессор Й. Муглер считает, что с помощью теории о затратах довольно затруднительно рассчитать внутренние и внешние информационные затраты, чтобы определить оптимальный размер предприятия.

Теория мотивации утверждает, что предприятия работают не только ради достижения максимальной прибыли. Возникновение предприятий, их размеры обусловлены и другими мотивами, и наиболее распространенный среди них — стремление к экономической независимости, свободе деятельности и принятия решений. В мелких хозяйственных структурах он может реализоваться лучше, чем на больших предприятиях. Во многих экономически развитых странах этот мотив стал доминирующим. Так, в Австрии две трети предприятий являются индивидуальными предпринимателями.

К интересному заключению о мотивах малых предприятий пришел эмигрант из России Ч. Кагов [1, с. 46]. Он пишет, что в США люди, достигнув определенного возраста, стараются уйти из крупных предприятий в собственный бизнес (как правило, малый), основывают свои предприятия либо идут в качестве партнеров в уже существующие. Поводов для этого немало. Одни будущие предприниматели, работая по найму, изучили специфику, успехи и ошибки чужого бизнеса, накопили опыт и капитал, наладили минимальные де-

ловые связи, т.е. создали необходимую базу, для того чтобы начинать свое дело. Другим мотивом послужила боязнь со временем потерять работу в компании. Как известно, на любом предприятии всегда требуется меньше так называемых командиров производства, чем молодых, энергичных исполнителей. И если человек проработал на заводе десяток лет и не занял руководящего поста, то ему не выдержать конкуренции с молодыми, рано или поздно его уволят.

При наличии многообразных возможностей начать свое дело и поощрительном отношении к этому государства складывается общественное мнение, согласно которому человек, много лет проработавший по своей специальности по найму и не сумевший открыть собственное дело, теряет авторитет в глазах работодателей и может попасть в число кандидатов на увольнение. Сознывая, что лишается авторитета в своем окружении, такой человек начинает утрачивать и самоуважение.

Неожиданную точку зрения по поводу развития малых предприятий высказал ученый-химик О. Лебедев [2, с. 25]. Он считает, что возникновение на Западе десятков миллионов мельчайших фирм — это результат действия второго закона термодинамики, направляющего все процессы в сторону распыления.

Итак, мы представили три подхода ученых к проблеме массового появления малых предприятий: *экономический* — стремление снизить расходы; *психологический* — стремление быть независимым; *естественный* — воздействие закона термодинамики. Хотя против таких подходов трудно что-либо возразить, ни одна из приведенных точек зрения не дает полного представления о рассматриваемой проблеме, так как не учитывает общие тенденции развития, эволюцию общественного производства. Интересные мысли о причинах успехов в развитии экономики западных стран, роли технологии, научно-технического прогресса вообще в этом развитии высказывает О. Лебедев. Но впервые и, на наш взгляд, наиболее обстоятельно эволюцию общественного производства описал П.Г. Олдак [3]. Его подход позволяет не только уяснить причины взрывного появления миллионов малых предприятий, но и прогнозировать перспективы их развития.

По мнению Олдака, на протяжении всей индустриальной эпохи (от промышленной революции XVII в. до новейшей научно-технической революции, начавшейся в конце 1970-х гг.) первостепенное значение среди факторов экономического роста имело накопление капитала (материальных средств производства). Это нашло отражение в экономических воззрениях. Господствовали представления о том, что труд в отраслях материального производства является производительным, а в нематериальной сфере — непроизводительным; что производство средств производства имеет большую народнохозяйственную значимость, чем производство потребительских товаров и услуг; что рост масштабов производства — важнейший фактор повышения эффективности использования ресурсов. Это явилось причиной гигантомании в развитии производства, зародившейся в 1930-е гг.

Накопление капитала как основного фактора развития определило структуру народного хозяйства: расширялось промышленное производство, а в нем — производство средств производства. Соответственно, социально-экономическая политика, направленная на ускоренное развитие национальной экономики, формировалась как индустриализация. Поэтому получивший к 1970-м гг. довольно широкое развитие малый бизнес рассматривался в США и Западной Европе как пережиток предыдущих стадий хозяйственного развития, и его предполагалось модернизировать, т.е. реорганизовать в более крупные предприятия [4].

Противонаправленные процессы в развитии экономики (усиление концентрации и увеличение числа малых предприятий) в значительной мере усилились благодаря развернувшейся после Второй мировой войны научно-технической революции. Ее достижения — переход к мощным источникам ядерной энергии, создание новых скоростных средств транспорта и электронно-вычислительной техники, освоение космоса и ресурсов Мирового океана — позволили добиться значительных сдвигов в качественных характеристиках производимых материальных благ и реализации грандиозных технических проектов.

Вместе с тем достижения НТР открыли возможность для создания небольших по размерам, но достаточно эффектив-

ных производственных структур, особенно в сфере услуг и информационного обслуживания. Именно этим определяется техническая база развития малого бизнеса. Следует, однако, отметить, что время общественного и государственного признания приоритетности малого бизнеса в экономической системе еще не наступило, хотя и довольно быстро приближалось всем последующим ходом экономического развития.

Качественные преобразования в производственном потенциале, огромные масштабы производства способствовали быстрому нарастанию совокупных общественных издержек. В результате длительная тенденция к снижению цен сменилась на противоположную.

Перелом в послевоенном развитии мировой экономики наступил в 1970-е гг. Гигантские масштабы хозяйствования, опустошавшие природные ресурсы, повлекли глобальные кризисы — экологический, продовольственный, сырьевой. Капиталистические страны столкнулись с невиданной ранее инфляцией и безработицей, резким снижением темпов роста национального продукта и производительности труда. В развивающихся странах скопилась огромная внешняя задолженность, в социалистических — упала эффективность производственного потенциала, замедлились темпы НТП. Такие результаты развития экономики свидетельствовали о том, что традиционные методы хозяйствования исчерпали свои возможности и ведут к краху. Необходимо было искать пути сохранения цивилизации. И они были найдены в западных странах, накопивших огромный опыт использования рыночных механизмов в экономике и государственных структурах для стимулирования новых факторов роста, защиты природы, человека и общества от произвола бизнеса.

В конце 1970-х гг. западная экономика, по мнению П.Г. Олдака, подошла к следующему этапу своего развития, главной характеристикой которого стал качественный рост, что обосновывается следующими обстоятельствами: формировался технологический уклад производства, базирующийся на принципиально новых формах соединения науки с производством; создавались новые элементы производительных сил — ПЭВМ, микроэлектроника, лазерная технология, генная инженерия; на качественно новый уровень поднималось использование творческих способностей человека. Все это

дало возможность перестроить производственную деятельность, кардинально изменяя соотношение между ее совокупными затратами и конечными результатами.

*Первое* проявление нового курса — увеличение суммарной ценности создаваемых потребительских благ без роста (а в ряде случаев даже при сокращении) масштабов производства, парка станков, затрат сырья и энергии, нагрузки на природные системы. Так, если в 1960-е гг. для удовлетворения потребностей 1000 человек населения в потребительских товарах в США использовалось 16 металлорежущих станков со сроком службы не менее 10 лет, то в 1980-е — примерно 10.

*Второе* — сокращение промежуточных технологических этапов при производстве конечного продукта, т.е. уменьшение «окольности» получения изделий.

В последние десятилетия пришло осознание порочности, тупиковости традиционного технологического мышления и практики, а вместе с ним стали предприниматься попытки сокращения «окольности» общественного производства. Накопленный опыт создания новых технологий показал, что в таких сферах, как добыча, выплавка и обработка металлов, можно резко сократить затраты труда, а следовательно, и связанные с ними затраты в сферах транспорта и хранения.

И наконец, *третье* — накопление знаний как важнейшего фактора экономического роста. Это нашло отражение в расширении сферы образования, науки, наукоемких отраслей, сокращении доли традиционных отраслей и изменении их роли в экономике. Знания всегда являлись основой прогресса в экономике и обществе. В XXI в. массовое использование знаний сформировало новую экономику, или экономику знаний. В такой экономике неуклонно увеличивается доля интеллектуального продукта и сокращается доля материальных ресурсов. Например, всего за 15 лет (с 1980 по 1995 г.) емкость жестких дисков в компьютерах выросла в 250 раз, а цена единицы памяти сократилась в 1800 раз. К 1995 г. в США с помощью «чистой информации» производилось три четверти всей добавленной стоимости, создаваемой промышленностью.

Кроме того, к 1980-м гг. начала проявляться тенденция снижения эффективности производства на крупных частных



предприятиях вследствие бюрократизации управления. Для этого синдрома большого бизнеса были характерны: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат, всеохватывающая система специальных форм и процедур принятия обычных повседневных решений, рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений, передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно, затягивание принятия решения до бесконечности, уклонение администраторов от личной ответственности.

Крупная японская компания успешно преодолела указанную тенденцию путем превращения каждого из административных отделов в малый самостоятельный бизнес с предоставлением ему полной самостоятельности в рамках компании [5, с. 14].

Под влиянием этих изменений началось формирование иного типа экономической структуры, в которой вместо промышленного производства стал доминировать информационный сектор. К примеру, во Франции уже в начале 1980-х гг. в этом секторе было занято от 33 до 45 % экономически активного населения. В развитых странах такие условия послужили толчком для новой социально-экономической политики, развития информационного сектора общественного производства, что предполагало более полное использование творческой энергии человека.

С формированием новой экономической политики значительно расширились возможности развития малого бизнеса. С одной стороны, современные технологии позволяли создавать некрупные предприятия с эффективным производством, где все большее число людей могло реализовать свое стремление к независимости в хозяйственной жизни. С другой стороны, опыт последних десятилетий показал, что эффект коллективного творчества выше в относительно небольших рабочих коллективах. По данным Национального научного фонда США, фирмы со штатом до 500 человек выполняли в 4 раза больше новых разработок, чем крупные (свыше 10 000 человек), в расчете на один доллар, вложенный в НИР.

Естественно, некрупные эффективные хозяйственные структуры убедительно доказали свое преимущество перед крупными (и особенно — принадлежащими государству).

В пользу малого бизнеса свидетельствует и то, что он оказывает значительно меньшее давление на окружающую среду.

Отношение государственных структур к малому бизнесу и сама государственная политика разительно изменились. Во многих странах государство перешло к активной поддержке малых предприятий и даже к приватизации государственной собственности.

Итак, обзор эволюционных процессов в развитии общественного производства позволяет заключить, что в ближайшие десятилетия малый бизнес будет играть важную роль в экономике многих развитых стран, а в некоторых — и доминирующую.

## **2.2. Отличия малых предприятий от больших**

По целям деятельности малые предприятия, как правило, не отличаются от больших. Но опыт показал, что, несмотря на важную социально-экономическую роль в обществе, они имеют значительно меньшую степень выживаемости в рыночной экономике и потому нуждаются в государственной поддержке. В ряде стран были разработаны классификации, позволяющие отделить малые предприятия от больших и обеспечить их законодательную защиту от быстрого разорения. Помимо законодательных преследовались и другие цели классификации предприятий — статистические, бухгалтерские.

Понятия «малое» и «большое» относятся к количественной характеристике предприятия, выражая масштаб потенциальной или реальной экономической деятельности. Но масштабом можно пользоваться при условии, что он имеет размерность. Применительно к величине предприятия масштабы могут быть одно- или многомерными. Использование какой-нибудь одной меры (например, числа работников или объема продукции) позволяет довольно точно определить размер предприятия, хотя и не дает представления о его сути. Многомерные масштабы лучше подходят для разграничения предприятий, но требуют высокого качества измерений по всем параметрам.

В разных странах действуют различные классификации малых предприятий, о которых мы расскажем в главе 3. Учеными предпринимались попытки установить единые критерии разграничения предприятий, но они не имели успеха по причине особенностей функционирования экономик разных стран, в частности:

- их статистической структуризации;
- содержания экономического и социального законодательства;
- претензий на получение льгот со стороны государства;
- масштабов хозяйствования и емкости рынка и др.

При разграничении предприятий используются как количественные критерии, которые обеспечивают однозначную оценку, так и качественные, хотя они бесполезны при дифференциации предприятий по размеру, поскольку типичный признак малого предприятия может быть присущ и большому. В совокупности же критерии обоих видов позволяют составить довольно целостное представление о предприятии, масштабах его деятельности. Качественные признаки особенно приемлемы при организации управления производством.

Выявление качественных отличий малых предприятий от больших шло по пути создания каталогов отличительных функциональных признаков. Достижения западных ученых в этом направлении обобщил в своей книге Й. Муглер [6, с. 18–19]. Он приводит наиболее полный каталог, составленный немецкими учеными Г. Пфолем и П. Келлервеселем, который включает качественные признаки отличий малых предприятий от больших по отдельным сферам их деятельности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Каталог признаков отличия малых предприятий от больших

Признак	Предприятия	
	малые	большие
1	2	3
<b>I. УПРАВЛЕНИЕ</b>		
Кто управляет	Собственник-предприниматель	Менеджер

1	2	3
Наличие знаний по управлению	Неглубокие	Фундаментальные
Планирование	Слабое	Обширное
Как принимаются решения	Редко коллективно	Часто коллективно
Уровень управления	Патриархальный	По принципам менеджмента
База принятия решения	Много импровизации и интуиции	Мало импровизации и интуиции
Связь управляющих с производством	Непосредственно участвуют в производственных делах	Отдалены от непосредственного производства
Возможности выхода из трудностей при ошибках управления	Малые	Большие
Образование управляющих	Технически ориентированное	Профессиональное. Технические знания предоставляются специальными подразделениями
Возможность замены персонала управления	Отсутствует	Имеется
Степень разделения труда	Персональное разделение труда, концентрация функций управления	Глубокое функциональное разделение
Информационная база	Недостаточная, чтобы использовать преимущества гибкости производства	Большая формализованная информационная база

## II. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Система организации	Ориентированная на предпринимателя однолинейная система, observable им самим или с помощью немногих помощников	Персонально независимая, ориентированная на вещественные компоненты, комплексная организационная система
---------------------	--	--

1	2	3
Степень разделения труда	Концентрация функций	Разделение труда
Наличие организационных структур	Образование подразделений практически исключено	Создание многих подразделений
Система использования информации	Короткий прямой путь информации	Предписанные пути движения информации
Взаимосвязи персонала	Сильные личные связи	Незначительные личные связи
Система инструктажа и контроля	Инструкции и контроль при персональных контактах	Формализованные бесконтактные отношения по инструктажу и контролю
Сфера делегирования полномочий	Ограниченная	Многоуровневая
Наличие проблем координации деятельности	Практически отсутствуют	Большие проблемы
Степень формализации процедур	Незначительная	Высокая
Степень гибкости организационной системы	Высокая	Низкая
<b>III. ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>		
Источник финансирования	Владельцы или члены семьи	Как правило, многие владельцы
Возможности получения средств со стороны	Отсутствие доступа к анонимному рынку капиталов, отсюда — ограниченные возможности финансирования	Неограниченный доступ к рынку капиталов, отсюда — многообразные возможности финансирования
Возможности выхода из кризиса	Отсутствие предпринимательской индивидуальной поддержки. Малая вероятность широкой государственной поддержки в кризисной ситуации	И та, и другая поддержки вероятны

1	2	3
<b>IV. СБЫТ</b>		
Позиция на рынке	Удовлетворение маломерного индивидуализированного спроса в узком пространстве и (или) вещественном сегменте рынка	Удовлетворение многомерного спроса в широком пространстве и (или) вещественном сегменте рынка
Позиция в конкуренции	Нестабильная	Прочная
<b>V. ПРОИЗВОДСТВО</b>		
Интенсивность	Интенсивно для работников	Интенсивно в использовании капитала
Разделение труда	Низкое	Высокое
Используемое оборудование	Преимущественно универсальное	Преимущественно специальное
Динамика затрат	Незначительное снижение удельных затрат с ростом объема производства	Сильное снижение затрат
Основа производства	Часто связана с определенным базисным нововведением	Отсутствие связи с нововведением
<b>VI. ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ</b>		
Организация работ	Отсутствие продолжительно функционирующих специально созданных подразделений, занимающихся исследованиями и развитием	Наличие таких подразделений
Технология работ	Краткосрочно интуитивно направляемые исследования и развитие	Долгосрочно и систематически проводимые исследования и развитие

1	2	3
Связь с производством	Совершенствование продукции и методов изготовления почти исключительно направлено на спрос, фундаментальные исследования практически не проводятся	Совершенствование продукции и методов ее изготовления проводится в тесной связи с фундаментальными исследованиями
Скорость освоения результатов исследований	Относительно короткий промежуток между открытием и его хозяйственным освоением	Относительно длинный промежуток
<b>VII. ПОЛУЧЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ</b>		
Позиции на рынках ресурсов	Слабые	Сильные
Способы получения ресурсов	Чаще ориентация на заказы (исключение — торговля)	Преимущественно ориентированные на долгосрочные контракты с поставщиками
<b>VIII. ПЕРСОНАЛ</b>		
Число занятых	Небольшое	Большое
Квалификационный состав кадров	Часто незначительные доли как необученных, так и обученных работников	Часто значительные доли тех и других работников
Образовательный состав кадров	Как правило, небольшое число специалистов с высшим образованием	Большое число занятых с высшим образованием
Уровень профессионализма кадров	Наличие преимущественно широких профессиональных знаний	Сильная тенденция к специализации
Взаимоотношения сотрудников	Четко выраженные личные контакты между всеми занятыми	Персональные контакты возможны только внутри группы занятых
Удовлетворенность в труде	Сравнительно высокая	Более низкая

Достоинством этого каталога является многообразие критериев, представляющих весьма наглядную картину различий между малыми и большими предприятиями. Вместе с тем он не лишен недостатков: широкое разнообразие признаков создает неудобства при его использовании; далеко не все названные признаки присущи каждому малому предприятию.

В стремлении усовершенствовать каталог ученые сосредоточились на выявлении наиболее важных признаков малых предприятий. Швейцарский экономист Х. Плайтнер [7, с. 7] в качестве таковых предложил следующие:

- предприятие представлено личностью самого предпринимателя, который является руководителем, а часто и собственником;
- предприниматель располагает сетью личных контактов с покупателями, поставщиками и имеет известность;
- предприятие изготавливает продукцию по индивидуальным желаниям покупателей;
- контакты между руководством и сотрудниками тесны и неформальны;
- организация производства незначительно формализована;
- предприятие может быстро реагировать на изменения окружающей среды.

С понятием малого (среднего) предприятия частично пересекается понятие семейного предприятия. Немецкий ученый К. Лева [8, с. 23] назвал важнейшие признаки семейного предприятия:

- капитал в создание предприятия вносится в основном членами семьи;
- один или многие члены семьи оказывают решающее влияние на руководство предприятием или сами его осуществляют;
- капиталовладельцы имеют намерение сохранить предприятие семьи (проблемы наследства).

Й. Муглер возражает против отнесения семейного предприятия к малым или средним. Пересечение в нем семейной и производственной сфер, означающее также пересечение различных жизненных циклов, требует особых методов менеджмента, учитывающих частную сферу, а именно:



- создание и поддержание приемлемых границ между эмоциональной семейной сферой и управлением предприятия;
- подбор инструментов (правил, механизмов) управления, которые облегчали бы решение семейных проблем;
- создание структур, согласующихся с окружающей предприятие средой и не зависящих от возможных неразрешимых проблем внутри семьи;
- применение механизмов управления, обеспечивающих существование предприятия даже в случае возникновения особых семейных проблем (например, наследование).

Наряду с выявлением качественных функциональных отличий малых предприятий от больших ученые разрабатывали типологии предпринимателей, проводя их классификацию по наиболее характерным признакам. Большинство имеющихся типологий составлены на основе учета личностных качеств предпринимателя. Исследования проводились по двум направлениям:

- 1) в связи с мотивами деятельности предпринимателя;
- 2) с ориентацией на позицию предприятия на рынке, его отношение к рынку.

Автором первой типологии предпринимателей (1928 г.) был Й. Шумпетер [9, с. 483]. Именно он доказывал, что представления классической теории о предпринимателе, стремящемся к прибыли, недостаточны для уяснения механизма функционирования экономики. Правда, Шумпетер не ограничился предпринимателями малого бизнеса, а охватил всех лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность, разделив их на следующие группы:

- *фабрикант и коммерсант* — олицетворяют идеалы гражданского благополучия, стремятся к прилежанию в бизнесе и достойному образу жизни; будучи хранителями семьи и автократами своего предприятия, они склонны рассматривать каждое вмешательство законодательства в управление не только как неприятное, но и как бессмысленное;

- *современный промышленный руководитель* — его положение предпринимателя базируется, как правило, на обладании правом распоряжаться предоставленным ему контрольным пакетом. Человек такого типа не обязательно имеет отношение к конкретной фабрике или трудовому коллективу. Он определяет лишь общие направления деловой политики

своего общества и в соответствии с ними делает новое, принимает решение в основных ситуациях. Его собственный интерес направлен не на достижение прибыли как таковой, а на власть, результат, стремление к победе, жажду деятельности;

- *директор*, или (в современном понимании) *менеджер* — такой предприниматель приходит в бизнес по договору найма и наряду со стремлением к получению достаточного дохода заботится о достижении идеала, высоких профессиональных результатов, одобрения коллег, компаньонов и общест-венности, печется о личном авторитете; прибыль не является решающим фактором его деятельности;

- *основатель* — этому типу предпринимателя свойственны социальное отсутствие родины, сосредоточенность на поиске и осуществлении новых возможностей в бизнесе.

Примечательно, что в типологии, предложенной Шумпетером, на первый план ставятся созидательные, моральные, социальные мотивы предпринимателя, а не стремление к наживе. Развивая его идеи, немецкий ученый Э. Хойсс [10, с. 8] в 1965 г. предложил типологию, в которой разделил предпринимателей на два типа по характеру поведения на рынке: инициативный и консервативный (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Типология предпринимателей по Э. Хойссу

Ученые допускают изменение типа поведения предпринимателей в ходе развития бизнеса. Например, предприниматель-пионер, которому упорство помогло добиться успеха, может неузнаваемо переродиться в свою неподвижную и низкоприспособляемую противоположность, а имитатор, свыкшись со стабильными доходами, — принять личину консервативного предпринимателя. В подтверждение приведем типологию австрийских ученых Э. Фрелиха и Е. Пихлера [11, с. 72], составленную на основе учета особенностей характера и способностей предпринимателей (рис. 2.2).

Стиль	Динамически-творческий	Выражен	
		Сильно	Слабо
Выражен	Сильно	Многоборец	Пионер
	Слабо	Организатор	Рутинер

Рис. 2.2. Типология предпринимателей по признаку стиля деятельности

**Многоборец** — предприниматель, стремящийся вести дело по различным направлениям и добиваться успехов на каждом из них.

Для **пионера** характерна готовность к динамизму в отношении сфер бизнеса, при этом мало внимания уделяется организационным сторонам бизнеса и контролю деятельности.

**Организатор** отдает должное современным принципам организации бизнеса, не отличается особой склонностью к творчеству и динамизму.

**Рутинер** — консервативный тип, наименее готовый к каким-либо изменениям в бизнесе.

Типологии предпринимателей имеют практическое значение. На их основе можно вырабатывать государственную политику поддержки малого бизнеса, строить кредитную политику. И для самих бизнесменов это неплохое теоретическое подспорье.

Типологии помогают выявлять, с одной стороны, предпринимателей по призванию, талантливых и творческих личностей, а с другой — случайных людей в бизнесе, рутинеров и имитаторов, готовых любой ценой сохранять свое положение на рынке.

## **2.3. Социально-экономическая роль малого бизнеса**

Развитие малого бизнеса в каждой стране осуществлялось по-разному, но во всех случаях массовое возникновение малых предприятий способствовало ускорению формирования рыночных отношений, играло важную стабилизирующую роль как в экономической, так и в социальной сфере. Практика показала, что наемный работник — это плохой работник, который не имеет глубоких экономических и социальных корней в обществе. Поэтому в развитых странах власти проводят политику массового превращения граждан в собственников. В США, например, широкое распространение получила кампания по передаче предприятий в коллективную собственность; в Англии работники приватизируемых фирм имеют возможность стать акционерами на льготных условиях.

Главное — это активная поддержка малого бизнеса государством, которому такая политика выгодна по двум причинам: 1) превращая своих граждан в предпринимателей, государство снимает с себя ответственность за решение многих социальных проблем; 2) каждый гражданин, становясь предпринимателем, не только создает благополучие своей семьи, но и вносит большой вклад в решение государственных проблем посредством уплаты налогов, благотворительности.

Примечательна позиция известного немецкого политика Й. Штрауса в отношении малого бизнеса. Он считал, что обширная и разветвленная сеть предприятий среднего размера образует совокупность пружин, обеспечивающих функционирование эластичной, дееспособной экономической системы и немецкого свободного строя. По его мнению, любой мелкий предприниматель (вплоть до самого последнего са-

мостоятельного ремесленника или розничного торговца) является более убедительным гарантом свободного строя, нежели какой-либо подвизающийся в руководстве крупного предприятия высокооплачиваемый менеджер, которого можно не только использовать в любой общественной системе, но и в любое время заменить.

При современных масштабах развития малый бизнес во многих странах обеспечивает стабильность государства, обслуживает своих граждан, создает богатство стране и занимает определенную нишу в экономической структуре общества.

Достоинства малого бизнеса:

- сравнительно низкая капиталоемкость, обеспечивающая его широкую доступность населению;
- массовость, позволяющая в короткий срок наладить производство разнообразных товаров и услуг;
- ориентация на потребителя, так как выживаемость бизнеса зависит от быстрой окупаемости;
- мобильность на рынке и в сфере технологии предрасполагает к ускоренному развитию НТП;
- быстрое накопление и свободный перелив капиталов в наиболее окупаемые отрасли обуславливает их быстрое развитие;
- способность быстро поглощать большое количество рабочей силы;
- коллективистский социально-психологический климат, низкий уровень конфликтности, отсутствие бюрократизма в управлении;
- быстрая адаптация на внешнем рынке;
- углубление внутриотраслевой специализации, снижение затрат на производство за счет возникновения узкоспециализированных малых предприятий;
- значительно меньшее по сравнению с большими предприятиями воздействие на окружающую среду.

Во многом благодаря целенаправленным усилиям государств в этой среде сформировался специфический социально-экономический климат, благоприятный для предпринимательства. Его характерные признаки:

- стабильность государственной, экономической и социальной политики, нацеленной на поддержку предпринимательства;

- позитивное общественное мнение;
- льготный налоговый режим;
- наличие развитой инфраструктуры поддержки предпринимательства:

- инновационные и внедренческие центры, финансируемые на долевой основе государством и частным бизнесом;
- «инкубаторы» нового бизнеса;
- специализированные фирмы, предоставляющие финансовую помощь начинающим предпринимателям;
- консультативные центры по вопросам управления, маркетинга, рекламы;
- курсы и школы подготовки предпринимателей;
- значительная деbüroкратизация процедур регулирования хозяйственной деятельности со стороны государственных органов (сокращение форм отчетности, облегчение правил регистрации).

Экономическое значение малого бизнеса заметно выросло в последние годы. Малые предприятия традиционно широко представлены в торговле, строительстве, сфере услуг и сельском хозяйстве. Приметой нового времени стало освоение ими промышленности, особенно точного машиностроения, электротехники, что вызвано углубляющейся специализацией и дифференциацией общественного производства и ведет к значительному росту его эффективности. Так, в автомобильной, радиотехнической промышленности США производительность труда на малых узкоспециализированных предприятиях в 2 раза выше, чем на заводах со средней специализацией.

Эффект от деятельности малых предприятий достигается и благодаря развитию системы субподрядных отношений с крупными компаниями. Это обеспечивает последним экономию капитала и повышает гибкость производства. В западных странах степень зависимости достигает 70 %, в стоимости продукции на долю субподрядных (как правило, малых) фирм приходится 25–30 %.

Малые предприятия все активнее выходят на внешние рынки. Так, экспорт малых компаний США составляет 20 % совокупного объема товарной продукции; Голландии, Бель-

гии, Германии — 35–40 %. Этому способствует переход от межотраслевой к внутриотраслевой международной специализации. Уже активно осваиваются новые формы международного сотрудничества — торговля интеллектуальными продуктами (лицензии, ноу-хау, патенты, торговые марки), инвестирование в развитие сбытовой сферы. В США, Франции, Японии, Швейцарии на долю малых предприятий приходится до 50 % всех экспортных лицензионных сделок.

Наконец, малые фирмы оказались на гребне научно-технического прогресса, стали своеобразным полигоном разработки и испытания новых технологических идей. В расчете на одного занятого они создают почти в 2,5 раза больше принципиально новых продуктов, чем крупные компании, вносят в 2 раза больше дельных предложений по улучшению существующей технологии. Это достигается благодаря жесткой ориентации на потребителя, гибкости в управлении, быстрой адаптации на рынках, отсутствию бюрократизма, использованию программно-целевых методов управления и венчурного финансирования.

Указанные свойства позволили малым фирмам внедриться в начальные стадии научных исследований, где не требуется значительных материальных затрат. Это укрепило связи малых фирм с крупными. Последние передают им выполнение исследований (частично финансируя), оказывают консультационные услуги, снабжают конструкторской документацией.

Зарубежный опыт может стать хорошим примером для нашей республики. Промышленное производство, состоящее преимущественно из крупных монополизированных предприятий, не поддается быстрому реформированию на основе рыночных механизмов. Поэтому малые предприятия, создаваемые посредством частного инвестирования, а также через приватизацию в торговле, обслуживании, транспорте, домашнем и ремесленном производстве на основе льготного законодательства, способны быстро создать рыночную среду, совершить переворот в сознании людей относительно частного производства.

Неизбежная структурная модернизация экономики приведет к высвобождению значительного количества работни-

ков. По оценкам специалистов, из 4,5 млн человек, занятых в народном хозяйстве, работу вынуждены будут сменить 1,2 млн. При благоприятных условиях развития малые предприятия смогут трудоустроить в ближайшие годы около 1 млн человек.

## Литература

1. Кагов, Ч. Как создать свой бизнес в США / Ч. Кагов // Новое время. — 1992. — № 3.
2. Лебедев, О. Закономерности общественного развития / О. Лебедев // Изобретатель и рационализатор. — 1990. — № 1.
3. Олдак, П.Г. Формирование современного экономического мышления / П.Г. Олдак. — Новосибирск: Наука, 1989.
4. Мелкий бизнес в Западной Европе: моногр. — М.: АН СССР, 1991.
5. Tameuci, K. Вечный дух предпринимательства: пер. с англ. / К. Татеиси. — Киев: Укрзакордонвизасервис, 1992.
6. Mugler, J. Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe / J. Mugler. — Wien; New York: Springer-Verlag, 1993.
7. Pleitner, H.J. Aspekte einer Managementlehre fuer kleinere Unternehmen / H.J. Pleitner // Internationales Gewerbearchiv. — 1986. — Sonderheft I.
8. Löwe, C. Die Familienunternehmung — Zukunftssicherung durch Furing / C. Löwe. — Bern, 1979.
9. Schumpeter, J. Unternehmer / J. Schumpeter // Handwörterbuch der Staatswissenschaften. — Jena, 1928. — Bd. 8. — 4 Auflage.
10. Heuss, E. Allgemeine Markttheorie / E. Heuss. — Tübingen; Zurich, 1965.
11. Frohlich, E. Werte und Typen mittelstadischer Unternehmer / E. Frohlich, J. Pichler. — Berlin, 1988.



## **Раздел II**

# **МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

---

### **Глава 3. МАЛЫЙ БИЗНЕС В ЭКОНОМИКЕ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

- 3.1. Малый бизнес — основа экономики США
- 3.2. Политика стран Европейского союза в отношении малого бизнеса
- 3.3. Малые и средние предприятия Австрии
- 3.4. Особенности развития малого бизнеса в России

#### **3.1. Малый бизнес — основа экономики США**

Исследования, проведенные Национальной комиссией по предпринимательству США, доказали, что в современной экономике рост валового внутреннего продукта находится в наиболее тесной корреляционной связи со сложившимся в стране уровнем общей предпринимательской активности. Для оценки данного уровня применяется специальный индекс, показывающий долю трудоспособного населения, вовлеченного в создание или деятельность новых фирм. При этом новой считается фирма не старше 3,5 лет на момент оценки.

Таким образом, речь идет о непосредственной связи общего экономического роста с увеличением числа субъектов предпринимательской деятельности. Для США уровень корреляции составляет 0,6–0,7, для стран «большой восьмерки» — 0,7–0,8.

Это означает, что при сохранении всех других факторов неизменными предпринимательство вносит более половины разницы в темпах экономического роста.

Одна из причин столь высокого влияния предпринимательства на экономическое развитие обусловлена не только его способностью быстро поглощать большое количество рабочей силы, но и возможностями мобилизации небольших объемов капитала частных лиц для организации новых компаний. Это обеспечивает стабильный источник средств для инвестирования, а следовательно, и для экономического роста в целом.

Калвину Кулиджу, занимавшему пост президента Соединенных Штатов в 1920-е гг., принадлежит афористичное высказывание: «Business of America is business» («Дело Америки — это бизнес»). По мнению редактора Wall Street Journal Кристофера Конте, его можно уточнить следующим образом: «Дело Америки — это малый бизнес», поскольку в те годы большинство предприятий страны были малыми.

Ключевую роль в развитии малого предпринимательства в США сыграли антитрестовские законы Шермана (1890 г.) и Клейтона (1914 г.), ограничивавшие на рынке власть больших компаний и создававшие новые возможности для малого бизнеса. Эта политика была продолжена законами Робинсона—Пэтмана (1936 г.) и Миллера—Тайдингса (1937 г.), направленными на установление контроля над сетью магазинов розничной торговли. В результате существенно ограничилась способность крупного бизнеса использовать свою силу для подавления конкуренции.

В 1953 г. была учреждена Администрация по делам малого бизнеса — федеральное агентство, в задачу которого входили организация обучения и помощь малым предприятиям в получении финансирования и заключении контрактов с правительственными учреждениями, техническая и информационная поддержка малого бизнеса.

Однако многие экономисты придерживаются точки зрения, что стремительное развитие малого бизнеса — результат не столько развития законодательства и мер государственной поддержки, сколько удачных экономических реалий и собственной изобретательности.

Малые предприятия нашли рыночные ниши в отраслях, где спрос был слишком мал для организации крупномасштабного производства (пошив специальной и сезонной одежды, разработка программного обеспечения для узкоспециализированного приложения, продажа продуктов, ориентированных на узкие сегменты рынка). Сферой приложения малого бизнеса стали также отрасли, в которых экономия от масштаба, подталкивающая субъекты к укрупнению, практически отсутствовала (производство мебели, оказание бытовых услуг населению и др.).

В 1970–1980-е гг. малый бизнес продемонстрировал свою прочность и расширил присутствие в экономике США за счет сокращения крупномасштабного производства в базовых отраслях (черная металлургия, автомобилестроение, текстильная промышленность) и быстрого развития сферы услуг. Малые компании, обладающие менее иерархичными системами управления, оказались более восприимчивыми к инновациям, гибкими по отношению к запросам потребителей и способными быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Сегодня в США компания, работающая в сфере промышленного производства, считается малой, если в ней занято менее 500 сотрудников, а в сфере оптовой торговли — не более 100 человек.

В розничной торговле средний объем продаж субъекта малого бизнеса в течение трех лет не должен превышать 30 млн дол. в год, в сфере обслуживания — 4 млн дол. в год.

Предприятия с годовым доходом до 1 млн дол. относятся к категории микропредприятий.

В настоящее время всего 17 тыс. компаний, или 0,3 % всех работодателей США, имеют 500 или более работников. Таким образом, сектор малого и среднего бизнеса представляет 99,7 % всех американских работодателей. На его долю приходится от 60 до 80 % новых рабочих мест.

Малый бизнес обеспечивает более половины объема производства валового внутреннего продукта, охватывает 97 % экспортеров и производит 29 % всего экспорта США в стоимостном выражении; на него приходится почти четверть правительственных контрактов, будь то по части издания брошюр либо судостроения.

### **3.2. Политика стран Европейского союза в отношении малого бизнеса**

В странах ЕС государственная политика в отношении малого и среднего бизнеса претерпела существенную эволюцию, которая была предпослана глубинными экономическими процессами как внутри самих стран, так и на глобальном уровне. Вплоть до середины 1970-х гг. большинство государств — членов ЕС ориентировалось на стимулирование массового производства, развитие крупных предприятий. Малый бизнес рассматривался как возврат к прошлой неэффективной промышленной структуре, и ему в основном отводилась роль субподрядчика.

Для данного периода развития было характерно активное вмешательство государства в экономику, как правило, через центральную координацию, планирование и организацию. При этом главные акценты в государственной экономической политике делались на поддержание занятости и сокращение безработицы, снижение инфляции и обеспечение социальной защиты населения, развитие депрессивных территорий, поддержку отдельных предприятий, испытывающих трудности, и др.

Однако с середины 1970-х гг. начался процесс снижения темпов экономического роста, что привело к увеличению безработицы и доказало ограниченность экономической модели, основанной на крупных предприятиях и традиционной социальной политике. Экономическая стратегия стран — членов ЕС была пересмотрена и сориентирована в направлении либерализации экономических отношений, улучшения условий для бизнеса и способствования конкуренции.

В 1990-х гг. развитие малого и среднего бизнеса, продемонстрировавшего возможности выживания в условиях экономического кризиса, стало одной из ключевых задач стран ЕС. В документе о политике в области малого предпринимательства, представленном в 1995 г. на заседании Европейского совета в Мадриде, подчеркивалось, что целенаправленная помощь малым и средним предприятиям является наиболее выгодным способом создания новых рабочих мест. Были приняты Специальные рекомендации Мадридской сессии Совета ЕС, предусматривающие подходы со стороны национальных, региональных и местных властей, социальных партнеров и институтов Сообщества в области поддержки малого бизнеса.

Таким образом, развитие интеграционных процессов, замедление темпов экономического роста и увеличение безработицы обусловили необходимость активизации политики поддержки предпринимательства не только на уровне ЕС, но и внутри каждой страны. Именно малый и средний бизнес стал рассматриваться как *главный источник обеспечения занятости и экономического развития*.

В 2003 г. Европейская комиссия приняла критерии определения микро-, малого и среднего бизнеса. Новые стандарты были введены в действие с 1 января 2005 г.

К категории *микрпредприятий* отнесены предприятия с численностью занятых до 10 человек и объемом годового оборота до 2 млн евро. *Малые предприятия* имеют от 10 до 49 человек занятых и предел объема оборота и баланса — 10 млн евро. Для *средних предприятий* установлены предел численности от 50 до 249 человек занятых, ежегодный оборот, не превышающий 50 млн евро, и баланс предприятия до 43 млн евро.

Сегодня в странах ЕС на долю МСП приходится более 95 % предприятий. Ими создается около 60 % ВВП и обеспечивается от 60 до 70 % занятости.

По данным Европейской экономической комиссии ООН, в новых государствах — членах ЕС от 55 до 70 % занятого населения работает в секторе МСП. Их доля в ВВП колеблется от 30-40 % в Венгрии и Чехии до 55 % в Словении, Литве, Латвии и Эстонии.

Большинство стран — членов ЕС имеют плотность малых предприятий на уровне 35–55 субъектов на 1000 жителей, в том числе: Чехия — 86 малых предприятий, Португалия — 83, Испания — 72, Италия — 68, Швеция — 65. В среднем по ЕС этот показатель составляет почти 40 малых предприятий на 1000 жителей [1].

В странах Юго-Восточной Европы, не являющихся членами ЕС, доля МСП в создании рабочих мест находится в пределах от 32 (Сербия) до 65 % (Хорватия), а в ВВП — от 36 (Босния и Герцеговина) до 47 (Сербия) и 56 % (Хорватия).

В странах Восточной Европы, Кавказа и Центральной Азии наблюдается аналогичная неоднородность. В 2005 г. доля рабочих мест, созданных МСП, в целом находилась в пределах от 16 (Беларусь) до 51 % (Узбекистан). В Туркменистане и Узбекистане доля МСП в ВВП превышает 60 %, в Азербайджане и Российской Федерации колеблется от 40 до 45 %, в Армении, Грузии и Молдове — от 25 до 30 %, в Беларуси, Кыргызстане и Украине — 6–12 % [2].

В странах ЕС реализация политики в отношении малых и средних предприятий распределена, как правило, между несколькими министерствами (экономики, промышленности и торговли, занятости) или между специальными отраслями внутри министерств. Так, в Германии и Нидерландах отделы малого и среднего бизнеса находятся в структуре Министерства экономики, во Франции соответствующий отдел создан в Министерстве промышленности, а в Великобритании имеется специальное Министерство малого предпринимательства.

При наличии определенной специфики в большинстве стран ЕС есть похожие частные институты поддержки, как то:

- торговые палаты, действующие главным образом в области тренинга и обучения, технологического консультирования, поддержки экспорта, сертификации, налаживания кооперации между предприятиями;
- финансовые учреждения (банки, общества венчурного капитала, строительные общества), обеспечивающие доступ МСБ к капиталу и финансированию;
- частные консалтинговые и юридические фирмы, осуществляющие консультирование менеджмента и админи-

страции, технологическое и маркетинговое консультирование и пр.

Национальная политика в отношении малых и средних предприятий формируется как результат взаимодействия властей и общественных организаций (союзов) предпринимателей, формы которого определяются спецификой страны.

Характерной чертой политики стран Евросоюза в отношении малого бизнеса является возрастание роли регионов. Здесь выделяются две группы стран:

1) в которых формирование политики осуществляется главным образом на уровне правительства (Дания, Греция, Ирландия, Люксембург, Нидерланды, Португалия и Великобритания), и только оно имеет законодательную власть по выработке стратегии и мер поддержки малого бизнеса;

2) в которых полномочиями по формированию независимой политики в отношении МСБ обладают и центральные, и региональные власти (Бельгия, Франция, Германия, Италия и Испания). И те, и другие могут вырабатывать правовые условия деятельности предпринимателей, однако налоговая политика, регулирование занятости, защита окружающей среды остаются в сфере полномочий центрального правительства.

Несмотря на различия в деталях, в Евросоюзе сформированы общие подходы к политике поддержки малого и среднего бизнеса, обусловившие меры в следующих областях:

♦ *Административная и регулирующая бизнес-среда* — упрощение системы налогообложения, сокращение статистической и налоговой отчетности, упрощение порядка получения лицензий и др.

♦ *Финансовые условия* — предоставление гарантий займов, используемых для модернизации оборудования либо расширения производства с увеличением численности занятых.

♦ *Формирование специальных резервов поддержки МСП, применение фискальных льгот и дотаций.*

В Германии создан специальный бюджетный фонд, средства которого перечисляются частным специализированным банкам и затем используются на долгосрочное инвестиционное кредитование мелких фирм по льготным процентным ставкам.

В Бельгии, Франции, Нидерландах действует практика предоставления малому и среднему бизнесу рискованного капитала. В частности, правительства гарантируют компенсацию возможных убытков венчурных фондов. Кроме этого, особо стимулируется вложение средств в основные фонды малого и среднего предпринимательства.

Европейский союз оказывает поддержку странам, которые не могут выделить из собственного бюджета средства на развитие малого бизнеса. Финансирование мероприятий осуществляется из структурных фондов ЕС (Социального фонда, Фонда регионального развития и др.).

Практика фискальных льгот и дотаций применяется, как правило, для целей возрождения пришедших в упадок регионов. Так, в Великобритании была реализована программа «Действия для городов», направленная на возрождение старых промышленных центров. В кризисных точках создавались зоны свободного предпринимательства, где функционировали государственно-коммерческие фонды регионального развития, предоставлявшие льготные кредиты и деловые услуги, и где были резко снижены налоги (на недвижимость и прибыль, подоходный и др.), практиковалась льготная продажа оборудования.

В январе 1990 г. правительство Бонна объявило об открытии льготных кредитов для содействия развитию малого бизнеса на территории бывшей ГДР. При полном выкупе предприятий Немецкий кредитный банк предоставлял новым владельцам кредит под залоговую стоимость земельного участка (6,5 % с отсрочкой погашения долга на два года). С середины 1990-х гг. в новых землях наблюдается неуклонный рост числа малых фирм.

♦ *Развитие экспорта* — предоставление экспортных гарантий на благоприятных условиях; улучшение доступа к информации посредством централизации информационных источников; оказание консультационных услуг; информирование о спросе на конкретный продукт, возможных конкурентах, результатах других маркетинговых исследований.

Примером может служить британская программа «Экспортная инициатива», ориентированная на повышение заинтересованности малых фирм в расширении международ-



ной торговли. Программа включает следующие направления: консультирование экспортеров-новичков; обеспечение доступа начинающих экспортеров к массивам данных о рынках, аккумулируемых в информационном центре; услуги справочной службы по информированию о спросе на конкретный продукт, возможных конкурентах, результатах маркетинговых исследований на определенных секторах рынка.

♦ *Повышение конкурентоспособности* — улучшение доступа к научно-техническим исследованиям, повышение квалификации кадров.

В Нидерландах и Ирландии были введены налоговые льготы, а в Португалии — дотации предприятиям, которые заняты разработкой новой продукции или технологий.

В Германии в 1989 г. правительством была представлена концепция стимулирования научных исследований, проводимых мелкими и средними фирмами. Она предусматривала расширение государственных закупок, прямое финансирование инноваций и косвенное регулирование путем страхования банковских кредитов на приобретение современного оборудования. При этом государство оплачивало консалтинговые услуги, которые научно-технические общества предоставляли мелким и средним фирмам.

В целях повышения квалификации служащих и менеджеров МСБ практикуются субсидирование тренингов (Германия, Ирландия), предоставление льгот при участии в программах обучения сотрудников (Бельгия, Франция), открытие специальных бесплатных курсов тренинга и обучения взрослого населения (Дания, Великобритания).

Активная поддержка малого и среднего бизнеса западными государствами объясняется вовсе не их благотворительными устремлениями, а тем, что именно малые хозяйствующие структуры обеспечивают формирование конкурентной среды и способствуют сокращению безработицы, выступая локомотивом экономического развития большинства стран мира.

### 3.3. Малые и средние предприятия Австрии\*

В соответствии с Законом о предприятии, в Австрии предприятием считается организация, созданная на определенный срок для самостоятельной экономической деятельности (даже если она не ориентирована на получение прибыли), а предпринимателем — физическое или юридическое лицо, использующее предприятие.

Бывает довольно сложно разграничить малые, средние и большие предприятия из-за отсутствия естественной градации категорий размеров. Попытки их разграничения имеют разные цели, например, необходимость определить получателей финансовой поддержки, исключив возможность злоупотреблений со стороны недобросовестных хозяйствующих субъектов. Европейской комиссией были введены в действие с 2005 г. единые верхние границы малых и средних предприятий.

В число сотрудников МСП включаются работники, полностью занятые на предприятии (кроме учеников на производстве), а также работающие предприниматели. Частично занятые пересчитываются в полностью занятых в течение года. При определенных обстоятельствах стоимостные границы могут изменяться. В частности, должна учитываться различная капиталоемкость отраслей экономики. Другие детали уточнения этого разграничения установила Европейская комиссия в 2006 г. Наименьшей формой предприятия является предприятие — одна персона (Ein-Person-Unternehmen), в котором отсутствуют наемные работники.

Сбором данных о малых и средних предприятиях Австрии занимаются Statistik Austria — официальный статистический орган [3] и KMU Forschung Austria — независимый специальный исследовательский институт по МСП [14]. Кроме них действуют университетские исследовательские институты: Институт теории экономики малых и средних предприятий Экономического университета Вены (предположительно, старейший университетский институт такого профиля,

\* В данном параграфе использован материал, опубликованный в «Белорусском экономическом журнале» (2011, № 1).

основан в 1936 г.) [5], а также различные институты по исследованию предпринимательства, создаваемые с 2000 г.

Статистика Австрии регулярно выкладывает на веб-сайт [6] следующие данные о характере предприятий:

- активные предприятия;
- вновь созданные предприятия;
- работающие предприятия;
- закрытые предприятия;
- количество работников.

Следует отметить полноту охвата хозяйствующих субъектов, ибо представлена статистическая информация обо всех организациях, в том числе состоящих из одного человека, а также об индивидуальных предпринимателях (без наемных работников), которых достаточно трудно точно учесть, и предприятиях с наемными работниками (пусть даже всего одним).

К примеру, по данным за 2008 г., в Австрии насчитывалось 406 808 предприятий, т.е. 50 на каждую 1000 жителей.

Только в течение 2008 г. было создано 28 983 новых предприятия и 70 041 рабочее место (в том числе 44 231 — для наемных работников). По отношению к числу активно работающих предприятий это составило 7,1 %. В сфере производства данный показатель был равен в среднем 6,0 %, в сфере услуг — 7,6 %. Больше всего рабочих мест во вновь открытых предприятиях пришлось на сферы «Гостиницы и гастрономия» (13 083), «Торговля» (11 510) и «Услуги свободно практикующих и технические» (9089).

Однако в том же году закрылись 24 511 предприятий (6,0 %) с 43 942 работниками, причем в производственной сфере величина показателя закрытия составила 4,7 %, в сфере услуг — 6,3 %.

Таким образом, на одно новое предприятие приходилось в среднем 2,4 созданных рабочих места против 1,8 потерянных вследствие закрытия предприятий.

Примечательно, что из образованных в 2004 г. предприятий активными через год оставались 90,2 %, через два года — 81,4, через три — 72,8, через четыре — 66,7 %. Большинство предприятий, удержавшихся четыре года на рынке, относится к сферам «Здравоохранение и социальные

услуги» (80,2 %), «Риэлтерские услуги» (76,8 %) и «Другие услуги» (74,5 %).

Приведенные показатели характеризуют общую картину, без учета размеров предприятий. Однако поскольку доля МСП (без сельскохозяйственных) в Австрии, как и в среднем по Западной Европе, составляет 99,7 %, эти данные можно экстраполировать на всю структуру малых и средних предприятий.

Более скрупулезный анализ структуры МСП содержится в статистике KMU-Forschung Austria, хотя она охватывает только предприятия, являющиеся членами Экономической палаты (промышленное хозяйство), и не учитывает сельскохозяйственные предприятия, свободные профессии, не вступивших в палату предпринимателей и общественные предприятия.

В табл. 3.1 представлены данные о структуре австрийских предприятий и их вкладе в занятость.

Таблица 3.1

Классификация предприятий по признакам числа работников, рабочих мест и учеников по состоянию на декабрь 2008 г.

Число занятых	Количество предприятий		Наемные работники		Ученики	
	ед.	%	чел.	%	чел.	%
0	148 012	49,5	0	0,0	0	0,0
1-9	119 898	40,1	356 590	16,0	26 281	21,8
10-40	25 300	8,5	503 549	22,6	36 933	30,6
50-249	4914	1,6	494 600	22,2	22 685	18,8
Всего МСП	298 124	99,6	1 354 739	60,9	85 899	71,2
250 и более	1071	0,4	870 472	39,1	34 706	28,8
Всего	299 195	100,0	2 225 211	100,0	120 605	100,0

Источник: WKO, Beschaeftigtenstatistik 2008.

Как следует из табл. 3.1, подавляющее большинство (99,6 %) предприятий, имеющих целью получение стабильного дохода (здесь не рассматриваются организации сельско-

го и лесного хозяйства, добычи полезных ископаемых, госслужбы, общественно полезной деятельности), относятся к МСП. Они создают 60,9 % рабочих мест и 71,2 % мест для обучения.

Оценивая данные статистики, следует подчеркнуть, что примерно две трети из предприятий — индивидуальные предприниматели (как правовая форма они не равнозначны предприятию, представленному одним человеком (без наемных работников), в то время как почти половина из них являются как раз предприятиями, состоящими из одного человека) (BMWA 2008). С одной стороны, это свидетельствует о большом значении таких наименьших предприятий, а с другой — о тенденции последних лет к переходу наемных работников в сферу самостоятельной деятельности, при том что их зависимость от одного или нескольких партнеров по бизнесу часто остается значительной, а фактическая хозяйственная самостоятельность оказывается небольшой. Отсюда возникает риторический вопрос: можно ли данные структуры бизнеса считать предприятиями в классическом понимании? Без статистического подкрепления ответ вряд ли возможен.

Экономическая палата Австрии распределяет состоящие в ней предприятия (отдельно — малые и средние) в отраслевом разрезе по семи группам (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Распределение предприятий по сферам деятельности, ед.

Пред- приятия	Отрасль						
	Ремесло	Тор- говля	Туризм	Инфор- мация, консал- тинг	Транс- порт	Промыш- ленность	Банки, страхо- вание
Всего	92 613	74 827	54 370	51 520	18 463	6298	1104
МСП	92 416	74 640	54 300	51 463	18 391	5874	1040

Аналогичное распределение по числу рабочих мест представлено в табл. 3.3.

## Распределение рабочих мест по сферам деятельности, ед.

Пред- приятия	Отрасль						
	Ремесло	Тор- говля	Промыш- ленность	Туризм	Транс- порт	Инфор- мация, консал- тинг	Банки, страхо- вание
Всего	569 981	475 858	431 642	259 856	206 772	174 272	106 830
МСП	455 383	275 953	137 181	226 532	95 420	130 282	33 988

Распределение рабочих мест (наемных работников) по сферам деятельности показывает, что, как и ожидалось, больше половины рабочих мест в сферах «Промышленность» и «Банки и страхование» приходится на большие предприятия, в то время как в сферах «Туризм», «Информация и консалтинг», а также «Ремесло» — на МСП. Данные обеих таблиц подчеркивают значение МСП для всей промышленной экономики Австрии. Приведенные показатели вполне соответствуют среднему уровню Европейского союза (по меньшей мере в его составе до расширения 2004 и 2007 гг.). Более детальные данные можно получить на веб-сайте Европейской комиссии Generaldirektion Unterehmen und Industrie [7].

Благодаря своей многочисленности МСП гарантируют функционирование рыночной хозяйственной системы. Они подвержены давлению конкуренции, и нет таких политических инстанций, которые сохранили бы их существование в случае экономического провала в стране. Напротив, именно деятельность МСП в условиях конкуренции вносит огромный вклад в улучшение и расширение предложения благ, а также в технический прогресс и усиление ориентации общества на рост производства.

В общеэкономическом плане большое число различных МСП в регионе или экономике способствует улучшению ситуации с экономическими рисками. Если, например, в портфеле ценных бумаг имеется один вид акций, то экономические риски по ним взаимно сглаживаются аналогично тому, как если бы в регионе доминировала одна отрасль. В «хоро-

шие» времена такая «монокультура» является более предпочтительной, чем «смешанные культуры», в «плохие» времена — наоборот. Этот феномен в австрийской экономике хорошо известен: в фазе хозяйственного процветания темпы роста остаются скорее умеренными, а во время экономических кризисов их воздействие не так сильно отражается на экономике, как в других странах.

Данный эффект воздействует на колебания дохода не только предпринимателей, но также и наемных работников. В «хорошие» времена «монокультуры» обеспечивают более высокие доходы работников, зато в «плохие» времена увеличивают число безработных из-за негибкости условий оплаты. В Австрии в свое время это пережили некоторые регионы, где малые производственные структуры были вытеснены большими предприятиями. Доля безработных на территории Австрии является наименьшей в Европе, и в кризисном 2009 г. она поднялась не более чем на 5 %.

Наличие многочисленных МСП способствует также стабилизации общества. Благодаря вновь образованным малым предприятиям (в большинстве своем даже наименьшим) в последнее десятилетие было создано больше рабочих мест, чем потеряно на больших предприятиях. И хотя рабочие места в малых предприятиях ни в коем случае не гарантированы, но текучесть в предпринимательской среде создает перспективы для людей, потерявших работу.

Следующий феномен (в узком смысле выходящий за рамки экономики) проявляется как воздействие на предпринимателя или работника в МСП результата его собственной деятельности. В данном контексте рассматривается культура труда как позитивная ценность, ориентированная на результат, а не как угроза. Работник малого или среднего предприятия чувствует на своем рабочем месте, что эта ценность влияет на его индивидуальный вклад, и проникается убеждением, что нельзя легковесно ставить на карту сделанное собственным тяжким трудом.

Еще один общественно полезный эффект вытекает из расположения работы и жилья человека в одной местности. Такая ситуация больше способствует гармоничному развитию индивидуума, чем если бы места работы и обитания были от-

далены друг от друга. Постоянное участие в производственной и общественной жизни повышает чувство ответственности за ареал жизнедеятельности. Следует учитывать и то, что МСП вносят полноценный вклад в локальную среду, например в уход за местностью или в поддержку локальных социальных инициатив. Конечно же, большие предприятия также вовлекаются в социальные акции, но это, как правило, эффективные межрегиональные события, обещающие крупные достижения (например, в спорте или искусстве) и освещение в средствах массовой информации.

Традиционно МСП в Австрии участвуют в профессиональном обучении людей, особенно в получении навыков молодежью (см. табл. 3.1). Нельзя не отметить их вклад в финансирование реализации общественных задач. МСП труднее, чем большим предприятиям, уклоняться от налогообложения и пользоваться налоговыми выгодами.

МСП важны для экономики и общества, поэтому их необходимо поддерживать, сокращая разницу в возможностях по сравнению с большими предприятиями и обеспечивая представление интересов МСП на различных уровнях. Однако формы поддержки, противостоящие налоговым нагрузкам, ограничиваются правилами Европейского союза. МСП должны в демократическом соревновании отстаивать свои интересы, в том числе через представителей в различных органах государственного управления (федеральное правительство, земельные органы и около 2400 общин Австрии).

Политика представления интересов МСП наталкивается, как правило, на организационные проблемы, обусловленные большим количеством и неоднородностью бизнес-структур. Следует отметить наличие двух противоположных моделей:

1) согласование интересов происходит внутри создаваемой организации, обязательное членство в которой позволяет реализовать довольно сильное внешнее представительство интересов;

2) представление интересов осуществляется многочисленными, базирующимися на добровольном членстве небольшими организациями с соответствующими интересами, отчего возможности их реализации значительно сужаются.



Важнейшие формы представления экономических интересов в Австрии:

- на внепартийной основе — с правовым закреплением членства в палатах (экономической, сельского и лесного хозяйства, свободных профессий);
- на внепартийной основе — с добровольным членством в союзах (Австрийском промышленном союзе, Австрийском предпринимательском союзе);
- на партийно-политической основе — с членством в Австрийском экономическом союзе и Австрийской народной партии (ÖVP) или Свободном экономическом союзе и Социал-демократической партии Австрии (SPÖ).

Названные организации действуют в интересах не только МСП, но и всех предпринимательских структур независимо от их величины, способствуя согласованию позиций малых и больших фирм.

Экономическая палата Австрии (Wirtschaftskammer Österreich) представляет на федеральном уровне предпринимательскую сферу, координирует отраслевые интересы и играет важную роль в интернационализации австрийской экономики. Это сложная структура, состоящая из девяти земельных палат, в которых имеется отраслевое разделение по семи сферам. Для приближения к практике создаются районные структуры, а также децентрализованные образовательные и консалтинговые организации (институты по поддержке экономики — WIFI). На глобальном уровне Экономическая палата Австрии входит в мировую сеть палат (World Chambers Network), а на европейском уровне — в европалаты (Eurochambers).

МСП имеют возможность продвигать свои интересы на всех уровнях — от коммунального и регионального до федерального, активно корректируя установленные рамки профессиональной деятельности. Нередко предприниматели действуют через представителей в земельных парламентах или даже бургомистров. Извлекая пользу из общественных программ, МСП в то же время влияют на экономический и общественный климат в своем регионе.

Нельзя не отметить, что у МСП, привязанных к местности с неблагоприятными условиями и локальным воздействи-

ем нерационально установленных правил, вероятность пострадать выше, чем у гибких в отношении места расположения предприятий.

Итак, МСП Австрии имеют давнюю историю. Они сыграли весьма значительную роль в экономической политике страны в условиях практически полного отсутствия (особенно с 1918 г.) больших предприятий с международной экспансией. Благодаря многочисленным самостоятельным предпринимательским структурам создаются рабочие места, возникают особые экономические и общественные эффекты: рассеивание малых и средних предприятий по местности, отраслям, собственникам и т.п. позволяет не только развивать результативное соперничество, но и распределять риски неудач. МСП, конкурируя с большими предприятиями, одновременно выступают их важными партнерами в международной конкуренции. Относительно высокой загрузкой государственными заказами МСП обязаны хорошо функционирующей инфраструктуре и, конечно, системе поддержки МСП, которая формируется благодаря надежному механизму представления своих интересов.

Можно утверждать, что после Второй мировой войны в Австрии развилась и функционирует конкурентоспособная структура, состоящая из государственных институтов (довольно немногочисленных и в международном масштабе относительно небольших), крупных предприятий и сильного сектора МСП. По общему мнению, эта структура является существенным фактором поддержания экономической и общественной стабильности страны.

### **3.4. Особенности развития малого бизнеса в России**

В соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [8] с 1 января 2008 г. к субъектам малого предпринимательства относятся коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства, отвечающие следующим условиям:

1) суммарная доля участия государства, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном капитале юридических лиц не должна превышать 25 %;

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать 100 человек; среди малых предприятий выделяются микропредприятия с персоналом до 15 человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства», а именно: для микропредприятий — 60 млн руб.; малых предприятий — 400 млн руб.

По данным Федеральной службы государственной статистики и Федеральной налоговой службы, на начало 2010 г. в России осуществляли деятельность 5,6 млн субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе:

- 1,4 млн микропредприятий;
- около 230 тыс. малых компаний;
- 18 тыс. средних компаний;
- около 4 млн индивидуальных предпринимателей.

Данные о динамике количества малых и микропредприятий представлены на рис. 3.1.

Отраслевое распределение малых и средних предприятий (за исключением индивидуальных предпринимателей, действующих, как правило, в сфере торговли и бытовых услуг) характеризуется высокой долей субъектов оптовой и розничной торговли. По итогам 2009 г. их число составило 662,5 тыс., или 41 % всех юридических лиц (в 2008 г. — 42 %). На данные компании приходится 28,6 % рабочих мест, созданных в секторе малого бизнеса. По сведениям Министерства экономики и развития Российской Федерации, здесь трудится 3,5 млн человек.

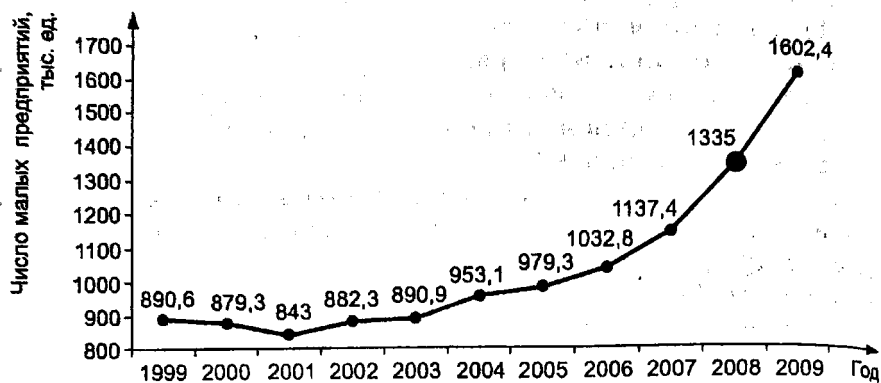


Рис. 3.1. Динамика роста количества малых и микропредприятий

Второй по численности субъектов малого и среднего предпринимательства вид деятельности — предоставление услуг. В этот сектор вовлечено 290 тыс. компаний, или 18 % общего числа МСП. Количество занятых — около 2 млн человек, или 16 % всех работников.

Третья отрасль, в которой представлено значительное число малых и средних компаний, — строительство. На 195 тыс. предприятий (12 %) созданы рабочие места для 1,8 млн человек (14,6 % общей численности занятых в секторе МСП).

Четвертая позиция принадлежит сфере обрабатывающего производства, в которую входит 10,5 % компаний с 2 млн занятых работников (17 %).

Следует сказать, что такая отраслевая структура малого и среднего предпринимательства держится, практически не изменяясь, на протяжении последних десяти лет, хотя число компаний, занятых в сфере торговли, постепенно снижается (в 2005 г. в сфере торговли действовало 46 % предприятий).

В настоящий момент в сфере малого и среднего предпринимательства занято более 15 млн человек, включая индивидуальных предпринимателей.

Средняя численность занятых (без учета совместителей и работников по договорам гражданско-правового характера) в расчете на одно малое предприятие в 2009 г. составила около 6,5 человек, при этом показатель варьируется от 5–6 человек в секторе финансовых услуг и образования до 14 человек в сфере промышленности и строительства. В сельском хозяйстве показатель составляет около 11 человек.

В 2001–2008 гг. наблюдалась тенденция к росту объема инвестиций в основной капитал, осуществляемых малыми предприятиями. При этом в 2006–2008 гг. в связи с благоприятной экономической конъюнктурой темпы роста показателя значительно увеличились — с 30 до 60 %. В 2009 г. под воздействием финансово-экономического кризиса объем инвестиций существенно снизился и составил лишь 67,4 % от уровня 2008 г.

Динамика качественного развития малого бизнеса за последние годы отражается и в росте вклада малых предприятий в основные агрегированные экономические показатели. Так, доля произведенной малыми предприятиями добавленной стоимости (доля в ВВП) составила в 2008 г. 21 %, а в 2009 г. — 22,5 %. Доля оборота малых предприятий в общем обороте организаций\* достигла в 2008 г. 25,6 %.

Кризисные явления в экономике отражаются сжатием сектора малого предпринимательства. Так, по итогам 2009 г. (в сравнении с 2008 г.) численность занятых на малых предприятиях сократилась на 1,1 %, объем оборота малых предприятий за год — на 17, а объем инвестиций в основной капитал — на 32,6 %. Единственное исключение составил показатель количества зарегистрированных малых предприятий: на 1 января 2010 г. их число увеличилось по сравнению с 1 января предыдущего года на 20 %.

Основные проблемы малых предприятий в условиях кризиса имели финансовый характер, свидетельством чему:

- отсутствие оборотных средств в связи со значительным сокращением оборотов (объемов производства и продаж) у малых предприятий (особенно в строительстве, производстве стройматериалов, грузоперевозках, торговле непродовольственными товарами);

- рост просроченной кредиторской задолженности фирм перед банками, лизинговыми компаниями и контрагентами при отсутствии системы реструктуризации задолженности малых предприятий перед банками и лизинговыми компаниями; разворачивание системы неплатежей;

---

\* Данный показатель рассчитывается Федеральной службой государственной статистики с 2005 г. вместо показателя «доля в общем выпуске товаров и услуг».

- отсутствие доступа к банковскому кредитованию в связи с ужесточением требований к заемщикам и ростом процентных ставок по кредитам;
- сокращение платежеспособного спроса на продукцию малых предприятий;
- отсутствие свободного доступа к финансовым ресурсам, предоставляемым органами государственной власти в рамках осуществления программ поддержки, в связи с малыми размерами этих ресурсов и ограниченным бюджетным финансированием.

В целях преодоления влияния кризиса в 2009 г. принят ряд нормативных правовых актов, направленных на развитие и поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства. В частности, введен добровольный порядок применения контрольно-кассовой техники для плательщиков единого налога на вмененный доход; вступили в силу изменения в законодательство Российской Федерации о защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении проверок; для отдельных видов предпринимательской деятельности предусмотрен уведомительный порядок начала бизнеса. Развернулась масштабная работа по сокращению административных издержек бизнеса при получении государственных и муниципальных услуг. Внесены изменения, направленные на облегчение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к недвижимому имуществу.

## Литература

1. Деловая среда в Беларуси. 2010 г. Исследование сектора малого и среднего бизнеса: аналит. отчет. — Минск: МФК, 2010. — С. 15.
2. Развитие предпринимательства в регионе / ЕЭК ООН. — Нью-Йорк: ООН. — 2008. — С. 2.
3. [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/index.html)
4. <http://www.kmuforschung.ac.at>
5. <http://www.wu.ac.at/kmb>
6. [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/unternehmen\\_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie\\_insgesamt/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/index.html)

7. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm)).

8. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. Закон Рос. Федерации, 24 июля 2007 г., № 209-ФЗ // Российская газета [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.rg.ru](http://www.rg.ru)

## **Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА МАЛЫХ И КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

- 4.1. Субконтрактация как форма сотрудничества малых и крупных предприятий
- 4.2. Малые предприятия в системе кластеров
- 4.3. Франчайзинг — ведущий способ продвижения эффективного бизнеса

Современный этап мирового экономического развития характеризуется дальнейшим усилением взаимосвязи стран, ростом объемов и разнообразия трансграничных потоков товаров, услуг и капиталов.

Мировой финансовый кризис и вызванные им процессы слияния и поглощения компаний привели к росту концентрации производства и капитала, дальнейшему обострению конкуренции.

В борьбе за существование фирмы вынуждены изыскивать новые пути сокращения затрат. В этих условиях все чаще практикуется передача крупными компаниями непрофильных видов деятельности другим специализированным фирмам, а также открытие филиалов в регионах, где расходы на производство ниже, чем в стране резидента. Именно необходимость сокращения затрат стоит на первом месте в рейтингах причин обращения крупных производителей к услугам сторонних организаций.

Аутсорсинг и субконтрактация, уже давно используемые в системе экономических отношений, в последнее вре-

мя стали рассматриваться как явления, составляющие основу развития ряда стран мира. Новое качество известные процессы получили прежде всего в результате бурного развития технологий, логистики, средств транспорта. Благодаря новым технологиям передача информации и сигналов управления, движение финансовых потоков стали практически мгновенными, подешевела и ускорилась транспортировка товаров.

Новые возможности чрезвычайно расширили потенциал и придали новое качество контрактации. Продуктовая специализация отдельных фирм заменяется специализацией поддетальной. Кроме того, на аутсорсинг выносятся отдельные производственные операции и части технологического процесса. Специализация малого предприятия на изготовлении какой-либо детали или выполнении отдельной операции в ряде случаев ведет к максимально эффективному использованию не только дорогостоящего оборудования, но также конструкторов, технологов, ремонтных рабочих и др.

Большинство машиностроительных заводов мира занимаются в основном сборкой, финансами, научными разработками и маркетингом. Производство деталей и узлов, функции по обеспечению и обслуживанию выносятся за пределы предприятий.

Как доказал мировой опыт, развитие производственной кооперации и субконтрактации — перспективный путь повышения эффективности производства. Именно субконтрактация признана весьма существенным фактором высоких темпов экономического развития в таких странах, как Япония, Германия, Франция, США, Италия, Испания. Стимулирование связей малого бизнеса с крупной промышленностью стало одной из доминирующих тенденций в политике регионального развития ведущих промышленных стран.

Например, во Франции большое значение придается мобилизации местных малых и средних предприятий через организацию региональных субподрядов. Им передаются технологии, ставится задача включения малых и средних фирм в процессы международного обмена, в экспортные операции с опорой на банковский и крупный промышленный капитал.



В США при формировании программ развития экономики регионов в обязательном порядке предусматриваются меры по гармоничному взаимодействию малых и средних предприятий с крупными компаниями как необходимое условие увеличения объемов местного производства и общей численности занятых.

В период трансформации экономик стран Центральной и Восточной Европы становление и развитие подавляющей части субъектов малого бизнеса также основывалось на кооперационных связях с крупными предприятиями.

Таким образом, в настоящее время наряду с техническим и технологическим обновлением ведущую роль в повышении эффективности производства играет внедрение современных форм его организации, таких как аутсорсинг, франчайзинг, субконтрактация, промышленные кластеры.

#### **4.1. Субконтрактация как форма сотрудничества малых и крупных предприятий**

**Субконтрактация** — форма организации производства, базирующаяся на углублении технологической специализации и ориентированная на долгосрочное сотрудничество крупных субъектов с малыми и средними специализированными предприятиями — поставщиками комплектующих. Она позволяет достичь высокой эффективности производства благодаря разделению труда, специализации, рациональному обращению с производственно-технологическими мощностями и оптимизации использования всех видов ресурсов.

Субконтрактация как инструмент повышения эффективности промышленного производства нашла применение в 1960-е гг. Ориентированные на выпуск массовой продукции промышленные гиганты, концентрировавшие у себя процессы разработки, проектирования, подготовки производства и изготовления конечных продуктов, несли существенные издержки в связи с содержанием непрофильных и вспомогательных производств. Их реакция на изменение рыночного спроса была достаточно низкой, а процесс освоения и массового выпуска нового продукта занимал много времени. Как

следствие, росли издержки производства и запасы нереализованной продукции.

Начиная с 1960-х гг. организация производства стала подчиняться двум главным принципам:

1) Just in time, цель которого — сокращение издержек производства, рост качества продукции, сокращение сроков производства и производственных запасов;

2) TQM (Total Quality Management) — непрерывное управление качеством продукции.

Данные принципы составили фундамент новых производственных отношений сначала в Японии, а затем в США и Европе. Крупные предприятия-контракторы, оставляя за собой важнейшие элементы производственного цикла, такие как конструкторские разработки, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, постепенно передавали выпуск деталей, комплектующих или узлов, необходимых для производства конечного продукта, юридически самостоятельным специализированным предприятиям, как правило малым или средним.

В организации субконтрактных отношений выделяют две модели: американскую и японскую.

*Американскую модель* отличает краткосрочный характер отношений между партнерами, связанными обязательствами по выполнению конкретного заказа. Использование данной модели целесообразно при наличии множества малых предприятий-субконтракторов, способных выполнять определенные операции, обеспечивать производство деталей, узлов и комплектующих. Она доказала свою эффективность в области автомобилестроения. Сегодня гиганты автомобильного производства (Chrysler, Ford, General Motors) самостоятельно изготавливают лишь около трети комплектующих, остальное поставляется в рамках субконтрактных заказов. В среднем крупное автомобилестроительное предприятие имеет 2–2,5 тыс. субконтракторов [1, с. 12].

*Японская модель* предполагает ранжирование предприятий-субконтракторов в зависимости от располагаемых производственных мощностей и уровня технологии. В результате формируется многоуровневая структура из крупного предприятия-контрактора, примыкающей к нему разветвленной

сети субконтракторов и тяготеющих к ним субконтракторов более низкого уровня.

Согласно обследованиям Министерства внешней торговли и промышленности Японии, на одну крупную машиностроительную фирму приходится в среднем 170 субподрядчиков первого уровня, 1,7 тыс. субподрядчиков второго уровня и около 32 тыс. — третьего уровня [2, с. 85]. При этом субподрядчики второго и третьего уровней — это, как правило, малые и мельчайшие фирмы.

Процессы глобализации и ускоренного обновления продукции, широкое внедрение международных стандартов управления качеством способствовали развитию кратковременных субконтрактных отношений в рамках реализации отдельных проектов, предполагающих формирование гибко специализированных предприятий-субконтракторов, выполняющих заказы по всему миру.

Предприятия-субконтракторы, работая в режиме подетальной, поузловой, модульной и иной специализации, достигают высоких результатов за счет эффекта технологического разделения труда. Нередко они берут на себя выполнение одной-двух операций в сложном технологическом процессе, который в комплексе ведется головной крупной компанией. Контракторы, выпускающие готовую продукцию на базе комплектующих изделий и потому заинтересованные в эффективном развитии своих партнеров, зачастую предоставляют им в аренду помещения и первоначальные средства производства, поставляют на льготных условиях сырье и материалы, обеспечивают реализацию большей части комплектующей продукции на своих сборочных заводах, дают разрешение на использование своей марки.

Одно из главных требований к субконтрактору — *точное соблюдение сроков поставок*. Хранение значительных запасов полуфабрикатов ведет к омертвлению средств фирм, выпускающих конечную продукцию, требует больших складских помещений, замедляет реакцию на требования рынка. Своевременная (с точностью до минут) поставка деталей в строгом соответствии с техническими требованиями контрактора позволяет работать практически без складов и традиционных межоперационных заделов. На многих японских

автомобильных предприятиях запас комплектующих изделий рассчитан всего на два-три часа работы конвейеров.

Второе важнейшее требование к субконтрактору — *высокое качество комплектующих изделий*. Современный производственный режим позволяет немедленно выявлять бракованные детали, находить источники и причины появления брака, снижать издержки на контроль качества изделий. Крупное производство переходит от практики обнаружения дефектов в изделиях к практике их предотвращения.

Выбрав наиболее надежных партнеров, крупные фирмы обычно закрепляют их за собой с помощью длительных контрактов, создают «свои» союзы субконтракторов. В рамках этих союзов головные компании проводят большую работу по повышению технического уровня, планированию и компьютеризации производства, контролю качества, подготовке кадров, совершенствованию управления. Другими словами, из стороннего наблюдателя и оценщика состояния дел у субконтракторов головные фирмы превращаются в их активных финансовых и коммерческих партнеров.

Техническая помощь в рамках субконтрактных отношений резко повышает оснащенность и конкурентоспособность большого числа малых и средних предприятий.

Таким образом, налаживание субконтрактных отношений дает участникам обоюдные преимущества.

*Контрактор*, размещая на тендерной основе заказы на производство необходимых комплектующих на специализированных малых и средних предприятиях, получает возможность:

- обеспечить оптимальное использование собственных производственных мощностей, избавившись от необходимости держать оборудование, нужное лишь периодически либо в определенных точках производственного цикла;
- освободиться от непрофильных производств и сконцентрировать ресурсы и усилия на стратегических задачах, развитии технологии, расширении модельного ряда, разработке новых каналов сбыта;
- снизить стоимость комплектации за счет использования преимуществ малых форм бизнеса и в результате — уменьшить себестоимость конечной продукции;

- гибко реагировать на рыночные изменения, обеспечивать быстрое обновление ассортимента, существенно сократить сроки освоения производства новых изделий;
- снизить запасы комплектующих на складах и тем самым — ускорить оборачиваемость оборотных средств;
- уменьшить необходимость инвестиций в основные фонды;
- сформировать оптимальную производственную и организационную структуру предприятия, сократить расходы на рабочую силу и управленческий персонал;
- в итоге — снизить издержки производства и повысить конкурентоспособность продукции.

*Субконтракторы*, включаясь в производственную цепочку, получают возможность:

- формировать долгосрочные заказы и налаживать перспективное сотрудничество;
- снизить себестоимость и повысить качество выполняемых операций или выпускаемых изделий за счет узкой специализации производства;
- поднять технический и технологический уровень производства при поддержке контрактора;
- кооперироваться с другими субъектами малого предпринимательства при выполнении отдельных заказов, что способствует дальнейшему углублению специализации и повышению эффективности производства.

В результате мелкая промышленность, интегрирующаяся в современный индустриальный комплекс, становится фактором его модернизации, а также формирования производственных кластеров, ориентированных на выпуск конкурентоспособной продукции. Тем самым обеспечиваются совершенствование промышленной структуры, постоянное обновление экспортного профиля страны.

В то же время субконтракция не лишена определенных недостатков. К их числу относятся:

- проблема поиска партнера, способного обеспечить необходимые объемы, сроки и качество выполнения заказов;
- увеличение транзакционных издержек;
- риск утечки информации при передаче на изготовление субконтрактору ноу-хау предприятия-контрактора в области определенной производственной деятельности;

- затраты на обеспечение синхронности процессов, связанных с модернизацией выпускаемой продукции или освоением ее новых видов.

Однако активное развитие субконтрактных отношений во всем мире свидетельствует о явном превалировании их преимуществ над недостатками. В настоящее время доля фирм-субконтракторов в стоимости готовых изделий обрабатывающей промышленности развитых промышленных стран колеблется в интервале от  $1/4$  до  $1/3$ , а в производстве электронной техники, дорожно-строительного оборудования, самолетов и ряда других видов продукции достигает 50–70 %. Свыше 40 % торговли машиностроительной продукцией ведущих промышленных стран приходится на поставки комплектующих изделий по линии производственной кооперации. General Electric, один из крупнейших концернов США, привлекает на субконтрактных условиях более 30 тыс. малых предприятий [4].

Наиболее распространенная форма кооперационных связей — выделение из крупного предприятия или интегрированного промышленного комплекса специализированных частных структур, т.е. **децентрализация**, проводимая по инициативе головного предприятия либо трудового коллектива одного из подразделений. Обязательными условиями децентрализации выступают два обстоятельства: 1) благополучное финансовое состояние обеих сторон; 2) предполагаемое отделение не должно наносить ущерб налаженным хозяйственным связям.

Другим распространенным способом образования малых предприятий стало **создание дочерних предприятий**, связанных с материнской компанией кооперационными обязательствами, но управляемых автономно. Помимо стандартных условий (наделение малого предприятия производственными фондами, установление порядка и условий выплаты возмещения, сохранение кооперационных связей) договор включает обязанности по отчислению части прибыли в пользу головного предприятия. Для малых предприятий данного типа характерны наличие производственного профиля, ограниченная степень самостоятельности, но сильные производственно-хозяйственные связи с крупным предприятием.

При этом новые тенденции в организации производства определили и принципиально новую роль малого бизнеса в развитии экономик транзитивных стран.

На *первом этапе* рыночных реформ малые предприятия выступали в качестве своеобразных «чистильщиков» государственного сектора. Арендую у государственных предприятий площади, приобретая у них изношенные, но еще жизнеспособные оборудование и инвентарь, приспособлявая для своих нужд неиспользуемые помещения и вовлекая в хозяйственный оборот все пригодные материалы, в том числе и отходы, малый бизнес способствовал более эффективному использованию ресурсов страны. Гибкие, маневренные, чутко реагирующие на спрос малые предприятия, обладающие низкой капиталоемкостью и высокой производительностью, осваивали экономические ниши, которые были недоступны крупным производителям.

После того как доля малых предприятий достигла 30–40 % общего числа занятых в экономике, начался *второй этап* экономических реформ. Малый бизнес стал играть принципиально новую роль в организации производства. Малые предприятия, накопившие за предшествующие годы необходимый капитал, оказались в состоянии приобретать современное оборудование. Постепенно они превращались в специализированные фирмы, выполняющие инновационные разработки, производящие стандартизированные детали, узлы и комплектующие, оказывающие всевозможные производственные и вспомогательные услуги крупным предприятиям. Последние, замыкая на себе технологические цепочки и кооперационные связи сотен мелких производителей, из набора разрозненных деталей и узлов собирают массовую готовую продукцию, поступающую на мировые рынки. В такой форме малый бизнес помог логически завершить процесс реструктуризации экономики и выйти на уровень специализации и кооперации, соответствующий современной системе организации производства в мире [4, с. 8–9].

Отдельные шаги в направлении современной организации производства наблюдаются и в Беларуси.

В качестве примера подетальной специализации с включением в международное разделение труда может рассматри-

ваться ОАО «Брестский электроламповый завод». Здесь совместно с голландской компанией Philips Lighting освоена новая технология варки стекла и выпуска детали для производства осветительных ламп, которые будут поставляться в страны ЕС.

«Мы пытаемся уйти от советского принципа построения бизнеса, когда на одном предприятии стараются сделать все. Каждый должен заниматься тем, что у него лучше получается», — заявляет директор молодецненского предприятия «Энеф» [5, с. 15]. Это предприятие сотрудничает с ТНК Siemens: осуществляет сборку современных пускорегулирующих устройств из приобретаемых за рубежом комплектующих и поставляет большую часть своей продукции на экспорт. Таким образом, предприятие «Энеф» вошло в систему международного разделения труда.

Однако таких примеров, к сожалению, немного. В целом организационно-технологическая реструктуризация промышленности Беларуси находится в начальном состоянии. Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или дочерние предприятия пока состоялось лишь у 4–5 % хозяйствующих субъектов [6, с. 132].

Весьма незначительной является и практика привлечения крупными (в основном государственными) предприятиями субъектов частного сектора для выполнения заказов и работ. Прежде всего это обусловлено низкими возможностями малого предпринимательства по обеспечению на должном уровне нужд крупного производства. Характерной чертой частного сектора экономики Беларуси является сосредоточение его субъектов преимущественно в сфере торговли и общественного питания. Вклад малых предприятий в производство ВВП составляет сегодня менее 10 %, а удельный вес произведенной ими продукции (работ, услуг) промышленного характера не достигает и 8 % общего объема по республике [7, с. 8].

Наряду с этим у руководителей крупных предприятий отсутствует заинтересованность в развитии аутсорсинга и субконтрактных отношений, освобождении от непрофильных активов и подразделений, поскольку это может привести к снижению объемных показателей и количества занятых.



Поэтому «достаточно часто на предложение о поставке субконтрактной комплектации высшего качества, подтвержденного европейскими сертификатами, сборочные предприятия отвечают отказом, мотивируя это тем, что произойдет значительное уменьшение трудоемкости» [7, с. 8].

Кроме того, из-за наличия в рамках действующей системы налогообложения платежей, исчисляемых от объема выручки, передача отдельных элементов производственного процесса самостоятельным специализированным субъектам не дает ожидаемого экономического эффекта. Поскольку механизм изъятия объемных налогов таков, что в условиях кооперированного производства имеет место многократное налогообложение одной и той же стоимости, развитие кооперационных связей ведет к увеличению издержек производства и росту цен на конечный продукт, а следовательно, делает экономически нецелесообразным переход к субконтрактным отношениям.

Среди ключевых причин их низкого уровня можно назвать и отсутствие необходимых для этого организационной инфраструктуры и системы информационно-консалтингового и юридического обеспечения.

Крупные предприятия, в большинстве своем входящие в состав концернов или курируемые соответствующими министерствами, в основном взаимодействуют между собой. Ведомственный подход лежит и в основе распределения материальных и финансовых потоков. Малые же частные предприятия, как правило, не имеющие ведомственной подчиненности, зачастую воспринимаются не как партнеры, а, скорее, как конкуренты. Более того, для субъектов хозяйствования государственной формы собственности нередко имеют место различного рода формальные и неформальные ограничения на закупки сырья, материалов и комплектующих у субъектов малого предпринимательства, на размещение у них заказов на производство отдельных деталей и узлов, выполнение работ и услуг.

Повышение эффективности производства, обеспечение конкурентоспособности отечественной продукции посредством дальнейшего углубления специализации и кооперации требует наряду с дальнейшей реструктуризацией крупного

производства реализации комплекса мер по развитию в реальном секторе экономики малого и среднего предпринимательства, разработке и внедрению механизмов интеграции его субъектов с крупными предприятиями.

Результаты опроса руководителей 407 малых и средних частных предприятий, проведенного Институтом приватизации и менеджмента в мае 2011 г., выявили проблемы, сдерживающие развитие белорусского бизнеса, в частности:

- валютное регулирование;
- налоговое регулирование и ставки налогов;
- арендные ставки;
- система проверок и штрафных санкций;
- ставки на заемные средства.

Развитие малого предпринимательства необходимо стимулировать, создавая организационные, экономические и правовые условия, нивелирующие неблагоприятное положение субъектов данного сектора на рынке и направленные на повышение их устойчивости и конкурентоспособности.

Активизация частной инициативы в реальном секторе экономики должна способствовать реализации системы мер в области имущественного и финансово-кредитного обеспечения малых производственных предприятий, повышения их кадрового потенциала, инновационно-технологической и информационно-консалтинговой поддержки.

В целях производственной кооперации крупных и мелких предприятий целесообразно сформировать сеть специализированных центров субконтрактации, в которых аккумулировалась бы информация о потребностях в продукции, работах, услугах, имеющихся производственных возможностях и которые обеспечивали бы условия для диалога между потенциальными партнерами.

Важным шагом в направлении интегрирования малого бизнеса в систему кооперационных производственных связей может стать привлечение малых предприятий к участию в выпуске продукции и выполнении работ для государственных нужд. Безусловно, это должны быть субъекты предпринимательства, производственный потенциал, экономическое состояние, опыт работы и квалификация персонала которых позволяют выполнять государственные заказы с соблюдением необходимых требований.

Помимо того, можно резервировать для субъектов малого и среднего предпринимательства определенный процент общего объема государственного заказа, с тем чтобы размещать его посредством специализированных конкурсов, либо привлекать субъектов малого и среднего предпринимательства в качестве соисполнителей крупных государственных заказов путем установления соответствующих требований к победителям конкурсов.

Необходимо развивать систему правового консалтинга и юридической помощи участникам субконтрактных отношений в области подготовки контрактов и кооперационных соглашений, составления протоколов разногласий по договорам, подготовки судебных и арбитражных исков, оценки размера ущерба и т.д.

Для привлечения к этой работе (прежде всего в регионах) действующих субъектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства имеет смысл разработать типовые схемы производственной кооперации и субконтрактации, включая примерные формы договоров, схемы организации поставки продукции (работ, услуг), оптимальные варианты оплаты и т.д.

Опыт стран-соседей свидетельствует, что развитие производственной кооперации и субконтрактации создает новые возможности как для реализации потенциала действующих малых частных предприятий в сфере специализации отдельных производств, осуществления инновационных разработок и т.д., так и для качественного развития крупных предприятий, их быстрой переориентации на постоянно изменяющиеся потребности рынка.

Тем самым создаются стабильные внутренние источники устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики, дальнейшего развития экспорта и импортозамещения.

## **4.2. Малые предприятия в системе кластеров**

Для многих динамично развивающихся стран характерно создание сообществ из малых и средних предприятий,

группирующихся вокруг центров — лидирующих крупных фирм — на основе производственно-технологических, научно-технических и коммерческих связей в пределах географически ограниченных территорий.

Этот феномен впервые был подробно изучен известным экономистом М. Портером при исследовании условий развития и деятельности 100 наиболее конкурентоспособных группировок крупных, средних и множества малых предприятий, расположенных в различных странах мира.

Группировки предприятий одной отрасли формируются вследствие того, что одна или несколько крупных фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяют свое влияние и деловые связи на ближайшее окружение, в результате постепенно создается устойчивая сеть из лучших поставщиков и потребителей. В свою очередь успехи окружения благоприятствуют росту конкурентоспособности всех участников группировки — так называемого кластера.

**Кластер** — сообщество экономически тесно связанных и близко расположенных фирм смежного профиля, взаимно способствующих общему развитию и росту конкурентоспособности друг друга.

Преимущественно это неформальные объединения крупных лидирующих фирм с множеством средних и малых предприятий — создателей технологий, связующих звеньев между рыночными институтами и потребителями, субъектов, взаимодействующих в рамках единой цепочки создания стоимости. Все они сосредоточены на ограниченной территории и осуществляют совместную деятельность по производству и поставке определенного вида товаров и услуг.

Роль крупного бизнеса в процессе образования кластеров заключается в привлечении малых и средних предприятий для налаживания производства на основе тесной кооперации и субконтрактационных связей при активном деловом и информационном взаимодействии. Это способствует развитию всех участников кластера и обеспечивает им конкурентные преимущества по сравнению с другими обособленными предприятиями, не имеющими столь крепких взаимосвязей.

#### *Три основных вида кластеров:*

1) кластеры с регионально ограниченной формой экономической деятельности внутри родственных секторов, обыч-

но привязанные к тем или иным научным учреждениям (НИИ, университетам и т.д.);

2) кластеры с вертикальными производственными связями в узких сферах деятельности, образованные вокруг головных фирм или сети основных предприятий, охватывающих процессы производства, поставки и сбыта;

3) отраслевые кластеры в различных видах производства с высоким уровнем агрегации (например, химический кластер, аэрокосмический кластер).

Новые отношения, возникающие между участниками внутри кластера, стимулируют инновационную деятельность, способствуют развитию прогрессивных технологий и совершенствованию всех этапов совместной экономической деятельности. Происходит свободный обмен информацией и быстрое распространение новшества по каналам поставщиков или потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами.

Взаимосвязи внутри кластера ведут к разработке новых путей в обретении конкурентных преимуществ и порождают совершенно новые возможности. Множество предприятий в составе кластера в процессе взаимодействия и сближения интересов постепенно преодолевают разобщенность, инертность и замкнутость на внутренних проблемах, что благоприятствует росту их технического уровня и конкурентоспособности.

В рамках государства кластеры выполняют роль точек экономического роста и обеспечивают продвижение производимых ими товаров и услуг на международные рынки. Международная конкурентоспособность страны в целом повышается благодаря преимуществам кластерной формы взаимодействия крупных, средних и малых предприятий по всем направлениям деловых связей.

Производственная структура кластера всегда выгоднее отраслевой, так как имеет более тесные внутрифирменные связи. Кластер порождает эффект масштаба производства, в основе которого — инновационное ядро в лице одной из фирм, стимулирующее производство новых видов продуктов и услуг. Преимуществом кластера также является гибкость, обеспечивающая возможность одновременного производства нескольких видов продукции.

Группировка фирм в кластеры способствует оптимизации производственно-технологических процессов и минимизации внепроизводственных издержек на различных предприятиях. Таким образом, все участники кластера получают дополнительные конкурентные преимущества от совокупного влияния и специализации, обеспечивающей повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции.

Вследствие постоянного сотрудничества фирмы кластера становятся носителями одной и той же коммерческой идеи, что определяет их особое положение на внутренних и внешних рынках. Например, у них больше возможностей для использования знаний, создания новых сетей сотрудничества внутри кластеров, освоения новых рыночных ниш, а значит, выше потенциал конкурентоспособности.

Например, в Германии и Великобритании действуют программы создания биотехнологических кластеров на базе регионального размещения фирм. В Норвегии правительство стимулирует создание кластеров, укрепляя сотрудничество между фирмами, специализирующимися в сфере морских промыслов.

В Финляндии развит лесопромышленный кластер, куда входит производство древесины и древесных продуктов, бумаги, мебели, полиграфического и связанного с ним оборудования. Тесное взаимодействие фирм финского лесопромышленного кластера в распространении знаний обеспечивает им конкурентные преимущества перед основными торговыми соперниками, благодаря чему Финляндия, имея 0,5 % мировых запасов древесины, обеспечивает 10 % мирового экспорта продуктов лесопереработки, в том числе 25 % — качественной бумаги.

В экономической литературе выделяют *семь основных особенностей кластеров*, комбинации которых в той или иной мере свойственны любому из них:

1) *географическая* — построение кластеров четко связано с определенной территорией, будь то местный кластер (плодоконсервный) или глобальный (аэрокосмический);

2) *горизонтальная* — несколько отраслей (секторов) могут входить на равных правах в более крупный кластер;

3) *вертикальная* — характеризует кластеры с иерархической связью смежных этапов производственного или инновационного процесса;

4) *латеральная* — отражает объединение в кластер разных секторов одной отрасли, которые обеспечивают экономию за счет эффекта масштаба, что приводит к новым возможностям;

5) *технологическая* — характеризует совокупность производств, связанных одной и той же технологией;

6) *фокусная* — представляет кластер фирм, сосредоточенных вокруг одного центра — лидирующего крупного предприятия, НИИ или университета;

7) *качественная* — определяет кластер фирм, совершенствующихся во всех сферах взаимодействия, способствуя повышению конкурентоспособности каждого члена и тем усиливая экономическое положение всего сообщества.

Центр кластера, как правило, — независимая мощная компания или несколько таких компаний, между которыми сохраняются конкурентные отношения. Это существенно отличает кластер от картеля или финансово-промышленной группы. Кластер создает исключительно благоприятные условия для развития специализированных производств, в том числе вспомогательного, обслуживающего и поддерживающего характера.

Малые предприятия в составе кластера являются особыми субъектами рынка — не просто отдельными предприятиями, а элементами объединенной группы предприятий, и потому их эффективность оценивается с позиции успешности функционирования как кластера, так и входящего в него отдельного малого предприятия. Результативность функционирования малого бизнеса в кластере определяется не только объемом его доли в выпуске общей продукции (которая может достигать 30 %), но и показателями самого кластера (прибыльность, восприимчивость к инновациям, конкурентоспособность и т.п.).

Понимая огромную значимость кластеров в экономическом преобразовании, ЮНИДО начиная с 1993 г. готовит рекомендации в помощь правительствам и частному предпринимательству развивающихся стран, заинтересованных

в разработке и внедрении программ по созданию кластеров и сетей малых предприятий. Отметим, что термин «сеть» относится к группе малых и средних фирм, которые взаимодействуют, дополняют друг друга и специализируются, чтобы достичь общих целей — коллективной эффективности и завоевания новых рынков. В свою очередь термин «кластер» указывает на отраслевую и географическую концентрацию предприятий, которые совместными усилиями производят и продают ряд связанных или взаимодополняемых товаров.

Опыт передовых стран показал, что кластерный подход служит основой для конструктивного диалога между представителями предпринимательского сектора и государства, позволяет повысить эффективность взаимодействия частного сектора, государства, торговых ассоциаций, исследовательских и образовательных учреждений в инновационном процессе. Новой мировой тенденцией стали концентрация компаний на главных направлениях и делегирование производства промежуточных продуктов и сферы ключевых услуг другим (в том числе малым) предприятиям.

Однако для многих малых предприятий, выделяющихся индивидуальностью и предприимчивостью, организация сотрудничества с конкурентами, поставщиками или клиентами может обернуться потерей преимуществ. Чтобы избежать этой угрозы, руководителям малых предприятий нужен высокий уровень внутренней организации и стратегического мышления, который позволит определить необходимую степень взаимодействия и интеграции с партнерами. И все-таки создание кластеров оказывает мощное влияние на малый бизнес.

### **4.3. Франчайзинг — ведущий способ продвижения эффективного бизнеса**

**Франчайзинг** — передача прав на производство и сбыт под торговым знаком франчайзора продукции с использованием запатентованной технологии производства, материалов, сырья или исходного компонента продукции.



Современный франчайзинг является относительно новым явлением в экономике, хотя его корни уходят в средневековье. До сих пор юридический термин «франшиза» в США и Австралии обозначает передачу кому-либо прав государственной власти, а в Великобритании — передачу прав от имени короля.

В средневековой *Англии* король предоставлял знати различные права, например, собирать налоги на определенной территории в обмен на требуемые королю услуги. Гражданам давались разрешения (франшиза) продавать товары на рынках, участвовать в ярмарках. И в наши дни в Великобритании продолжают действовать древние франшизы, предоставляющие их владельцам права на содержание рынков, проведение ярмарок, содержание паромов и мостов.

Таким образом, делегирование властью части своих полномочий в обмен на капитал или определенные услуги послужило фундаментом франчайзинга, формировавшегося на протяжении веков. К слову, в Лондоне в XVII в. были учреждены системы торговых гильдий, отдаленно похожие на современные системы франчайзинга.

В начале XIX в. в той же Великобритании возникла система «связанных домов», сущность которой заключалась в предоставлении властями права торговать спиртными напитками только владельцам постоянных дворов, причем на основании специальной лицензии. Поскольку у большинства владельцев не оказалось достаточных средств для приведения постоянных дворов в порядок и оплаты лицензии, этим воспользовались пивовары: они выдавали держателям постоянных дворов займы или сдавали им в аренду имущество, а взамен получали рынок сбыта своего пива и других спиртных напитков.

Толчок к развитию именно коммерческих систем франчайзинга случился на другом континенте. По окончании Гражданской войны в *США* владелец компании по производству швейных машин «Зингер» использовал франчайзинг, для того чтобы обеспечить широкий сбыт своей продукции. Поскольку создание сети собственных продавцов на огромной территории США потребовало бы значительных затрат, он вступил в коммерческие отношения с независимыми про-

давцами, продавая им право на реализацию и обслуживание швейных машин компании на определенной территории. Коммерсанты платили за машину 60 дол., а продавали ее за 125 дол. Данная система просуществовала недолго, но она открыла способ повышения конкурентоспособности бизнеса за счет резкого расширения рынка сбыта.

Расцвет франчайзинга пришелся на 1950–1960-е гг. Этому помогло принятие в США закона о товарном знаке, на основании которого франчайзи — приобретатель права на использование товарного знака известного производителя — одновременно приобретал репутацию последнего. Услуги, товары повседневного спроса, закулочные быстрого обслуживания стали основой бизнеса многих фирм, работающих по системе франчайзинга.

В 1960 г. была создана Международная ассоциация франчайзинга, а в 1972 г. — Европейская ассоциация франчайзинга. В наши дни отдельные бывшие республики СССР являются членами этих организаций (Казахстан, Латвия, Россия и Украина). Во многих странах появились национальные франчайзинговые ассоциации.

К слову, в СССР франчайзинг стали использовать только с конца 1980-х гг. Первым иностранным франчайзером стала американская компания PepsiCo. Предприятия по производству напитков «Пепси-кола» были построены в нескольких городах Советского Союза, а реализовывалась произведенная продукция в основном через сеть фирменных киосков.

В настоящее время франчайзинг стабильно и поступательно развивается. По некоторым оценкам, около 10 % розничного товарооборота в мире обслуживается франшизными сетями. Согласно статистике, около половины всех франчайзинговых компаний составляют торговые фирмы, при этом действительно устойчиво лидируют предприятия общественного питания (18 %) и магазины одежды (11 %).

Однако франчайзинг возможен практически в любой отрасли. Международная ассоциация франчайзинга выделяет такие отрасли и секторы экономики, как ремонт автомобилей; торговля книгами, детской одеждой; строительство; продажа продовольственных товаров и косметики; образование; услуги по трудоустройству; ресторанный и гостинич-

ный бизнес; прачечные и услуги по уборке; частные почтовые ящики; фотостудии; риэлтерский бизнес; туризм и развлечения; прокат специального оборудования и др.

В США эта форма малого бизнеса приносит 13–15 % ВВП. Доля франчайзинговых компаний превышает 40 % общего объема торговли американского рынка, суммарно в них задействовано более 7 млн сотрудников.

В *Австралии* свыше 90 % торговых предприятий быстрого обслуживания работают по договорам франчайзинга.

Европейским лидером является *Германия*, насчитывающая более 500 франчайзеров и более 20 тыс. франчайзи. На последнем месте Дания, где «всего» около 100 материнских компаний и несколько тысяч франчайзи. По подсчетам Международной франчайзинговой ассоциации, франчайзинг используется в 75 отраслях экономики.

Наиболее удачную франчайзинговую схему в торговле разработала компания Benetton, основанная в 1965 г., а с 1970-х гг. использующая франчайзинг в своей системе сбыта: любой предприниматель, обладающий определенными средствами и находящийся в любой точке мира, может обратиться в Benetton и стать его франчайзи. Владелец брэнда предоставляет обязательную концепцию магазина и контракт на закупку товара, а франчайзи платит роялти и закупает продукцию. В каждом значимом регионе Benetton имеет своих агентов, перед которыми стоит задача определять пути развития и перспективы местного рынка, заботиться о росте числа франчайзинговых проектов. Получая образцы продукции Benetton, агенты демонстрируют их местным партнерам и вместе с ними формируют заказ. Фабрики фирмы Benetton производят только то, что уже заказано и оплачено франчайзи, а значит, риски владельца компании сводятся к минимуму.

В *Российской Федерации* франчайзинг «укоренился» в начале 1990-х гг. и постоянно развивается. В настоящее время на российском рынке «работают» порядка 30 известных иностранных брэндов, которыми владеют такие компании, как Buskin Robbins, Xerox, Kodak, Benetton, Pizza Hut, Subway и многие другие. Франчайзинговые системы находят активное применение на потребительском рынке и рынке услуг

России. Широко внедряются лучшие мировые стандарты и технологии, связанные с сетевыми формами организации торгового обслуживания при использовании механизма франчайзинга («Елки-палки», «Русское бистро», «Ростикс» и др.).

Считается, что в классический франчайзинг входит три обязательных элемента:

- 1) передача лицензии на «вывеску»;
- 2) обучение франчайзи ведению бизнеса;
- 3) организация системы платежей.

Если не хватает одного из элементов, отношения между сторонами не являются классическим франчайзингом, это, скорее, лицензионный договор или отношения с элементами франчайзинга.

Традиционно франчайзинг разделяется на следующие виды:

- сбытовой;
- товарный;
- промышленный;
- деловой.

*Сбытовой франчайзинг* используется производителем товаров для построения единой разветвленной сбытовой сети, функционирование которой находится под его контролем.

Первыми, кто стал применять *товарный франчайзинг*, были фирмы Singer Sewing Machine Company (производство швейных машинок) и General Motors Corp. Данный вид франчайзинга представляет собой передачу исключительных прав на реализацию продукции, выпускаемой франчайзером и под его товарным знаком, на определенной территории. Франчайзи становится единственным продавцом данного товара на закрепленной территории и эксклюзивным представителем торговой марки франчайзера. Основным условием данной сделки является обязательство франчайзи закупать продукцию только у своего франчайзера и полностью отказаться от реализации аналогичных товаров других фирм, которые могут составить конкуренцию. Таким образом, для товарного франчайзинга характерны узкая специализация франчайзи на реализации одного вида товаров и услуг, получение фиксированной доли от общего объема продаж, относительно невысокая степень регламентации обязанностей за

счет однородности деятельности. Используя товарный франчайзинг, франчайзер не только увеличивает сбыт своей продукции. Закрепляя за франчайзи определенные территории, он регулирует распределение объема продаж между различными регионами, расширяя географию рынка сбыта.

От дилерства товарный франчайзинг отличают большая привязанность к товарному знаку франчайзера, больший спектр услуг, которые франчайзер предоставляет франчайзи, и исключительный сбыт продукции.

*Промышленный франчайзинг* — передача прав на производство и сбыт продукции под торговым знаком франчайзера с использованием запатентованной технологии производства, материалов, сырья или исходного компонента продукции. Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков (Coca-Cola, Pepsi).

*Деловой франчайзинг* подразумевает передачу не только товарного знака, но и технологии ведения бизнеса, отработанной и апробированной фирмой-франчайзером. Применение делового франчайзинга (бизнес-формат) характерно для предприятий общественного питания, проката и бытового обслуживания, деловых и профессиональных услуг, оказываемых бизнесу и населению. В данном случае франчайзи берет на себя следующие обязательства:

- действовать в соответствии с рыночной стратегией, правилами планирования и организации управления франчайзера;
- соблюдать технические требования, стандарты и условия обеспечения качества;
- участвовать в программах обучения и развития производства;
- целиком отвечать за экономические результаты своей работы.

Деловой франчайзинг предусматривает тесный контакт франчайзера и франчайзи, постоянный обмен информацией, детальную регламентацию деятельности и высокую степень ответственности фирмы-франчайзи. Следует отметить, что в некоторых системах франчайзинга разница между товарным и деловым франчайзингом порой не столь очевидна (например, магазины мороженого «Баскин-Роббинс»).

По формам различают региональный франчайзинг и суб-франчайзинг.

*Региональный франчайзинг* — форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзи получает право на освоение определенного района (создание франшизной системы) и контроль над ним в соответствии с оговоренным количеством открываемых предприятий и графиком их открытия. Упомянутые предприятия не имеют независимого юридического статуса, а являются отделениями или филиалами франчайзи.

*Субфранчайзинг* — форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзер передает другой стороне — главному франчайзи — права (иногда исключительные) в пределах строго установленной территории на продажу франшиз третьим лицам — субфранчайзи. В соглашении может предусматриваться для некоторых субфранчайзи право управлять более чем одной торговой единицей. В таком случае договор на субфраншизу называют многоэлементной франшизой.

Применение франчайзинга рассматривается специалистами как средство повышения устойчивости и конкурентоспособности малых торговых предприятий, улучшения качества торгового обслуживания, сокращения производственных затрат и роста эффективности предприятий франшизных сетей на потребительском рынке.

Франчайзинг считается весьма действенным способом развития бизнеса и для фирм, уже добившихся успеха, но желающих совершенствоваться, и для мелкого предпринимателя, начинающего бизнесмена и просто человека, никогда не занимавшегося бизнесом.

Чаще всего франчайзинговые соглашения используются в сфере предоставления услуг конечному пользователю. Благодаря этому любой потребитель имеет возможность получать по всей стране или даже по всему миру знакомый ему набор товаров и услуг одинаково высокого качества и под известной ему торговой маркой.

Выгода правообладателя от договора франчайзинга состоит не только в вознаграждении, получаемом за предоставление лицензионного комплекса пользователю, но главным

образом в расширении сферы своего влияния, продвижении своих товаров, работ и услуг под собственным фирменным наименованием.

Пользователь получает выгоду уже оттого, что выступает под именем известной, хорошо разрекламированной фирмы, избегая при этом лишних расходов. Ведь конечному потребителю знакомо качество товаров конкретного производителя, которое гарантируется всяким, кто выступает под его фирменным наименованием. Безусловно, подобная известность не может не оказать влияния на объем продаж соответствующего товара и результаты финансовой деятельности пользователя.

В данных отношениях налицо общая заинтересованность сторон в успешном использовании пользователем лицензионного комплекса и других полученных по договору услуг, поскольку зачастую вознаграждение по договору выражается не в твердой денежной сумме, а в процентах от полученной пользователем прибыли.

На этапе становления бизнеса пользователя большое значение для него имеет деловой опыт правообладателя, постоянное техническое и консультационное содействие, в том числе в правильном подборе и обучении персонала через семинары и стажировки, предоставление информации, не являющейся охраняемой коммерческой, но играющей исключительно важную роль в организации дела. Именно это способствует увеличению прибыли и в конечном счете отвечает интересам как пользователя, так и правообладателя. Так что выгода пользователя от договора франчайзинга состоит еще и в том, что правообладатель наряду с передачей исключительных прав франчайзи берет на себя дополнительные обязанности: делиться с пользователем информацией о лицензионном комплексе, оказывать ему консультационные и маркетинговые услуги, участвовать в обучении персонала, содействовать в поставке товаров, сырья, материалов (особенно на начальном этапе), с тем чтобы качество товаров, работ, услуг пользователя не уступало качеству товаров, работ, услуг правообладателя. В противном случае использование фирменного наименования известной фирмы быстро сделает это наименование непрестижным, а фирму — неконкурентоспособной.

В *Республике Беларусь* франчайзинг как форма предпринимательской деятельности пока не получил широкого распространения. В настоящее время в Официальном бюллетене Национального центра интеллектуальной собственности зарегистрировано не более 50 договоров франчайзинга. Из них около 80 % относятся к сфере розничного бизнеса, приблизительно 15 % — к сфере общественного питания и почти 5 % — к другим сферам. В основном это договоры национального франчайзинга. По ним, в частности, ООО «Электросервис и К<sup>о</sup>» осуществляет торговлю электробытовыми товарами (около 20 договоров), а ООО «ТОТЛЕР» занимается реализацией одежды ООО «Оранжевый верблюд».

Международных договоров франчайзинга и того меньше. Так, по четырем договорам сервисного франчайзинга (аудиторские услуги) правообладателем выступает латвийская фирма КПМГ «Болтикс СИА». На основании международных договоров франчайзинга работают ресторан «Фрайдис» и гостиничный комплекс Crown Plaza Minsk, а в сфере розничной торговли обувью — сеть салонов Opinions.

Каковы причины низкого уровня развития франчайзинга в Республике Беларусь?

◆ *Регулирование данных правоотношений множеством нормативных правовых актов.* Основным документом, определяющим правовой статус субъектов франчайзинговых отношений, является Гражданский кодекс (далее — ГК), однако если одной из сторон договора является нерезидент Республики Беларусь, то необходимо также руководствоваться законодательством о внешнеэкономической деятельности, а если лицензионный комплекс содержит передачу прав на объекты интеллектуальной собственности, — то и патентным законодательством.

◆ *Наличие коллизий в законодательстве,* когда субъект хозяйствования, определенный одной нормой ГК как участник договора франчайзинга, фактически не может им быть, поскольку другой нормой того же ГК предусматриваются условия договора, которые не могут быть выполнены им по определению. Это прежде всего касается индивидуальных предпринимателей.

◆ *Значительные финансовые и временные издержки на оформление франчайзинговых отношений.* Для регистрации



договоров франчайзинга в патентном органе требуются дополнительные экземпляры договора и уплата пошлины. Кроме того, время, затрачиваемое на регистрацию договора, может многократно превысить срок регистрации самой коммерческой организации.

◆ *Сложность и многогранность договора комплексной предпринимательской лицензии*, определяющего правовой статус субъектов франчайзингового правоотношения, условия обеспечения взаимных прав и обязанностей правообладателя и пользователя [9]. Подготовка договора, документально подтверждающего факт коммерческого использования правообладателем объектов интеллектуальной собственности, доходов от интеллектуальной собственности, снижающего риск недобросовестной конкуренции, а также решающего другие важнейшие проблемы, связанные с отношениями франчайзинга, требует специальных навыков и знаний.

Не в последнюю очередь по этим причинам не получает распространения практика использования правовой модели франчайзинга. Хозяйствующие субъекты предпочитают заключать ряд самостоятельных договоров, а именно: дилерский, поручения, займа, лицензионный, продажи, лизинга. Кроме того, формой, которой на отечественном рынке уступает франчайзинг, стало создание иностранных и совместных предприятий. Даже такие всемирно известные франчайзеры, как McDonald's и Coca-Cola, представлены на белорусском рынке не по классической франчайзинговой схеме.

Существуют и иные факторы, сдерживающие развитие франчайзинга в Беларуси, как то:

- низкая осведомленность субъектов хозяйствования о принципах деятельности франчайзинговых сетей;
- неразвитость системы доступного кредитования франчайзинга;
- недостаток информационной поддержки и обучающих программ по вопросам франчайзинга;
- до недавнего времени — отсутствие предпринимательских организаций, которые занимались бы проблемами развития и продвижения франчайзинга на территории Республики Беларусь.

## Литература

1. Субконтрактация: метод. пособие. — М.: Межрегион. центр пром. субконтрактации и партнерства, 2006.
2. Кузнецов, В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении / В.М. Кузнецов, А.Д. Андреев // ЭКО. — 2005. — № 6.
3. Взаимодействие малого и крупного бизнеса: информ. аналит. сб. / под ред. В.Ш. Каганова, В.П. Ващенко, Е.В. Боброва, В.Ю. Заведеева. — М.: ИПИ, 2004. — С. 18–20.
4. Субконтрактация — ключевой фактор стратегии экономического развития: аналит. обзор / авт.-сост. Л.А. Истомина, Л.К. Злотников, Т.П. Быкова. — Минск: Тесей, 2007.
5. Голота, Н. Инновации — требуется налоговая мудрость / Н. Голота // Директор. — 2007. — № 6.
6. Страновой экономический меморандум для Республики Беларусь: основной докл., 8 нояб. 2005 г. // Всемирный банк. — Минск, 2005. — С. 132.
7. Основные показатели деятельности малых предприятий Республики Беларусь: стат. сб. — Минск, 2007.
8. Амбалов, В. Существует ли альтернатива «сборочному цеху»? / В. Амбалов // Директор. — 2005. — № 11.
9. Подгруша, В.В. Франчайзинг: правовая природа, особенности правового регулирования / В.В. Подгруша // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2005.

## Раздел III

# МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

---

## Глава 5. РОЛЬ И МЕСТО МАЛОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ БЕЛАРУСИ

- 5.1. Основные этапы становления и развития
- 5.2. Динамика роста, отраслевая и территориальная структуры
- 5.3. Вклад в социально-экономическое развитие страны

### 5.1. Основные этапы становления и развития

Появление и развитие частного предпринимательства на территории Беларуси относится к *середине XIX в.* Первые мелкие частные гончарные мастерские, кирпичные заводы, мельницы создавались преимущественно в сельской местности, но уже в конце XIX — начале XX в. частный капитал занял прочные позиции также в промышленности и на транспорте. Благодаря усилиям отечественных предпринимателей появились первые фабрики с паровыми двигателями в белорусских местечках Хомске и Коссово, была построена электростанция в Добруше, прошел успешные испытания первый белорусский пароход на реке Сож.

Возрождение белорусского предпринимательства началось в 1988 г. с принятием закона «О кооперации в СССР» и постановления Совета Министров БССР «О мерах по дальнейшему развитию кооперативной и предпринимательской деятельности в республике» от 28 мая 1988 г.

Основной организационно-правовой формой предпринимательской деятельности стали кооперативы, количество которых растет стремительными темпами. Если к началу 1988 г. их насчитывалось около 2 тыс., то спустя всего два года — уже более 6 тыс., и численность занятых в новом секторе экономики выросла за этот период более чем в 17 раз — с 20 до 355 тыс. человек. Главная цель развития кооперативного движения — преодоление тотального дефицита и насыщение потребительского рынка, поэтому частная инициатива проникла прежде всего в такие отрасли, как услуги населению, транспорт, производство потребительских товаров.

Постановлением Совета Министров БССР от 20 мая 1991 г. № 192 «О малых предприятиях в БССР» были впервые установлены параметры отнесения субъектов хозяйствования к малым формам предпринимательской деятельности. При этом существенно упрощалась процедура их регистрации, расширялись возможности выхода на внешний рынок, предусматривался ряд льгот в части материально-технического обеспечения. Это существенно повысило правовые и экономические возможности для дальнейшего развития предпринимательской деятельности и формирования частного сектора экономики.

Другими формами разгосударствления экономики в конце 1980-х — начале 1990-х гг. стали аренда и выкуп государственных предприятий трудовыми коллективами в соответствии с Основами законодательства Союза ССР об аренде и законом «О собственности в СССР». В результате появились арендные и народные предприятия, значительная часть которых в последующем была преобразована в акционерные общества. Частная инициативная деятельность постепенно проникала в реальный сектор экономики: наиболее активными сторонниками арендных отношений оказались средние по размерам предприятия легкой, деревообрабатывающей, пищевой промышленности.

В целях развития диалога с государством, защиты и продвижения интересов частного сектора экономики создавались первые предпринимательские объединения: Союз предпринимателей и арендаторов Беларуси, Белорусская научно-промышленная ассоциация, Белорусский союз предпринимателей.

1992 г. стал знаковым для национального законодательства в области приватизации собственности и либерализации цен. С него начался новый этап в развитии предпринимательства, который характеризовался относительно мягким государственным регулированием предпринимательской деятельности; высокими темпами роста количества частных предпринимательских структур; усилением их независимости от государственного сектора; развитием рыночной инфраструктуры — бирж, банков, страховых и финансовых компаний. Тогда же для финансового обеспечения государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства был сформирован Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей.

Все это стимулировало стремительное развитие предпринимательской активности. Если на 1 января 1992 г. в республике действовало 13,5 тыс. зарегистрированных предприятий малого бизнеса, то спустя год — 27 тыс., а к концу 1995 г. — более 57 тыс. Таким образом, среднегодовой прирост составил свыше 40 %. Около 24 % малых предприятий работали в сфере промышленности, 22 — в строительстве, 23 — в торговле и общественном питании, почти 6 % осуществляли научно-техническую деятельность.

Активная политика в области приватизации государственной собственности, снижение инфляции, отсутствие жесткого государственного регулирования цен и движения товаров обеспечили привлекательные условия для иностранных инвестиций. К концу 1993 г. в стране прошли регистрацию 1300 совместных предприятий, объем заявленных иностранных инвестиций в уставные фонды которых превышал 400 млн дол. США.

По оценке экспертов Всемирного банка, в конце 1995 г. доля частного сектора в ВВП страны составляла 12–14 %.

С 1996 г. ведет отсчет третий этап в развитии предпринимательства, на котором проявились усиление государствен-

ного регулирования и ужесточение требований к субъектам предпринимательской деятельности, а в результате — существенное сокращение количества предпринимательских структур (в основном за счет закрытия зарегистрированных, но фактически не работавших субъектов). Одновременно получила развитие система государственной поддержки предпринимательства, повысилась его роль в экономике страны, усилилось взаимодействие государства и бизнеса. Был принят Закон Республики Беларусь «О государственной поддержке малого предпринимательства в Республике Беларусь» и вышел Указ Президента Республики Беларусь «О поддержке малого предпринимательства», которыми уточнялись критерии отнесения субъектов предпринимательства к категории малых, а также определялись формы и методы государственного стимулирования и регулирования их деятельности.

Был создан специальный орган государственного управления, в основную функцию которого входило развитие предпринимательства, — Министерство предпринимательства и инвестиций. С ним связана практика разработки и реализации республиканских, отраслевых и региональных программ государственной поддержки малого предпринимательства, предусматривающих конкретные меры в области обеспечения благоприятной правовой среды, оказания финансовой, имущественной, информационной и другой помощи. Был запущен процесс создания инфраструктуры поддержки и развития предпринимательства, включая формирование сети специализированных организаций, ориентированных на работу с субъектами данного сектора экономики.

Началась реализация первых международных проектов по развитию предпринимательства, в том числе при поддержке Международной финансовой корпорации, Программы развития ООН, Европейского банка реконструкции и развития, Программы международной технической помощи TAVIS и др.

С 1997 г. в республике ежегодно проходит республиканский конкурс «Лучший предприниматель года» и ведется статистическая отчетность о финансово-хозяйственной деятельности малых предприятий, позволяющая осуществлять регулярный мониторинг связанных с ними процессов.

Для повышения эффективности диалога государства и бизнеса Указом Президента Республики Беларусь от 13 июля 1999 г. № 388 был создан Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь.

В 1996–2005 гг. среднегодовые темпы прироста количества субъектов малого бизнеса составили более 5 %. К концу третьего этапа в стране насчитывалось 33 тыс. малых предприятий и 176 тыс. индивидуальных предпринимателей. Удельный вес занятых в данном секторе превысил 15 % общего количества занятых в экономике.

2006 г. принято считать началом четвертого этапа в развитии предпринимательства. Перед малым бизнесом поставлена задача органичной интеграции в систему отношений, связанных с реализацией приоритетных направлений социально-экономического развития страны. Частная инициативная деятельность рассматривается не только как способ обеспечения занятости населения, но и как один из важнейших источников роста.

Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 годы предусматривалось довести до 30 % долю малого и среднего предпринимательства в общем объеме выручки, получаемой в народном хозяйстве от реализации товаров и услуг, а количество занятых в данном секторе экономики, включая индивидуальных предпринимателей, — до 23–25 % в общей численности экономически активного населения.

В 2010 г. был принят Закон Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства», в котором устанавливаются критерии отнесения субъектов к категории малых и средних.

Так, к субъектам *малого* предпринимательства отнесены:

- индивидуальные предприниматели;
- микроорганизации — коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек (включительно);
- малые организации — коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек (включительно).

К субъектам *среднего* предпринимательства отнесены коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек (включительно).

Директива Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь» определила качественно новую роль предпринимательства в экономической системе общества, а также дальнейшую политику государства в отношении его развития и поддержки.

Главой государства поставлена задача дальнейшей либерализации экономики, устранения излишнего вмешательства государственных органов в деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, упразднения необоснованных административных барьеров для развития деловой инициативы.

Во исполнение намеченных целей принят ряд нормативных правовых документов, направленных на существенное улучшение условий предпринимательской деятельности. По данным экспертов Всемирного банка, в рейтинге по уровню благоприятности условий для предпринимательской деятельности Беларусь, в 2007 г. занимавшая 115-е место, к 2012 г. переместилась на 69-е место.

Можно сказать, что приметой последних лет является устойчивый количественный рост и усиление роли в экономике Беларуси сектора малого предпринимательства и негосударственного сектора в целом.

## **5.2. Динамика роста, отраслевая и территориальная структуры**

Меры, предпринимаемые для имущественной поддержки предпринимателей, реализующих инвестиционные проекты в сельской местности, совершенствование арендных отношений, сокращение избыточного государственного регулирования хозяйственной деятельности, минимизация административных и иных ограничений способствовали существенному росту сектора малого предпринимательства (табл. 5.1).



Таблица 5.1

Динамика количества действующих микро- и малых организаций, ед.

	На конец года					Темп роста, 2011/2007, %
	2007	2008	2009	2010	2011	
Малые и микро-предприятия	41 709	62 675	68 741	72 246	88 673	212,6

Следует отметить, что причиной стремительного количественного роста малых предприятий (МП) явилась главным образом реализация частной инициативной деятельности граждан. В 2007 г. среди малых предприятий доля субъектов частной формы собственности уже составляла около 90 %, а спустя пять лет она увеличилась почти на 5 %.

Прирост числа индивидуальных предпринимателей (далее — ИП) с 2007 по 2011 г. превысил 18 % (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Динамика количества зарегистрированных индивидуальных предпринимателей, тыс. чел.

	На конец года					Темп роста, 2011/2007, %
	2007	2008	2009	2010	2011	
ИП	212,6	215,6	219,6	231,8	219,3	114,3

Если в 2007 г. на 1000 жителей Беларуси приходилось приблизительно 26 субъектов малого предпринимательства (4 МП и 22 ИП), то в 2011 г. — 32 субъекта, из них 9 МП и 23 ИП [1].

Отечественный бизнес преимущественно ориентирован на сферу торговли и общественного питания, где сосредоточено более 40 % субъектов предпринимательства. Далее в порядке убывания следуют: промышленность (20–21 %), строительство (9–10 %), транспорт (8–9 %), сельское хозяйство (3–4 %). Остальные отрасли имеют незначительный процент (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Распределение малых предприятий по отраслям экономики, тыс. ед.

Отрасль	Год					В процентах к итогу года				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Промышленность	8,8	12,7	13,7	15,0	15,0	21,1	20,2	20,0	20,2	20,2
Сельское и лесное хозяйство	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	5,0	3,4	3,1	3,0	3,1
Транспорт	2,4	5,4	5,9	6,1	6,1	5,7	8,6	8,6	8,2	8,8
Связь	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Строительство	5,1	6,2	6,9	7,8	7,8	12,2	9,9	10,1	10,5	9,5
Торговля и общественное питание	16,2	26,6	28,8	30,4	30,4	38,8	42,5	41,9	40,9	41,9
Материально-техническое снабжение и сбыт	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8
Операции с недвижимым имуществом	1,3	1,5	1,8	2,1	2,1	3,1	2,5	2,6	2,9	2,9
Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	1,3	1,6	1,9	2,3	2,3	3,0	2,5	2,8	3,1	3,1
Непроизводственные виды бытового обслуживания населения	0,8	1,8	2,1	2,4	2,4	2,0	2,9	3,1	3,2	3,2
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	0,8	1,1	1,2	1,3	1,3	2,0	1,8	1,8	1,8	0,9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Образование	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
Культура и искусство	0,5	0,8	0,9	1,1	1,1	1,1	1,2	1,3	1,5	1,5
Наука и научное обслуживание	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4
Прочие отрасли	1,3	1,6	1,9	1,9	1,9	3,4	2,5	2,6	2,6	2,6
Всего:	41,7	62,7	68,7	74,2	88,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Развитие малого предпринимательства характеризуется неравномерностью по регионам страны, что обусловлено такими факторами, как географическое положение, наличие сырьевых и трудовых ресурсов, уровень доходов населения, отношение и поддержка местных властей.

Динамика количества малых предприятий по областям страны приведена в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Распределение малых предприятий по областям, ед.

Регион	Год					В процентах к итогу года				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Брестская	3,4	6,6	7,3	7,8	9,3	10,8	10,8	10,8	10,5	10,5
Витебская	3,4	5,8	6,3	6,8	8,3	7,8	9,3	9,3	9,2	9,3
Гомельская	3,6	5,6	6,4	7,0	8,8	8,3	9,2	9,5	9,4	9,9
Гродненская	3,0	5,3	5,9	6,3	7,5	7,6	8,6	8,6	8,5	8,5
г. Минск	19,7	25,1	26,6	28,8	32,9	43,9	38,3	37,7	38,8	37,1
Минская	5,4	8,9	10,2	11,5	14,6	12,6	14,9	15,2	15,5	16,5
Могилевская	3,2	5,3	5,9	6,2	7,3	9,0	8,9	8,9	8,4	8,3
Республика Беларусь	41,7	62,7	68,7	74,2	88,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Статистика свидетельствует, что в последнее время темпы роста функционирующего малого предпринимательства в регионах выше, чем в Минске и областных центрах, т.е.

налицо тенденция «регионализации» малого предпринимательства.

Если по итогам 2006 г. почти 68 % составляли малые предприятия столицы и областных центров, а на регионы приходилось 32 %, то к началу 2009 г. соотношение было 62 : 38 %, а на 1 января 2012 г. — 60 : 40 % соответственно.

Динамика количества индивидуальных предпринимателей в разрезе областей страны приведена в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Распределение индивидуальных предпринимателей по областям Беларуси, чел.

Регион	Год					В процентах к итогу года				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Брестская	35,7	35,9	34,1	35,4	34,1	16,8	16,6	15,5	15,3	15,5
Витебская	29,6	30,2	28,8	29,0	25,4	13,9	14,0	13,1	12,5	11,6
Гомельская	30,8	30,1	28,8	29,7	26,5	14,5	14,0	13,1	12,8	12,1
Гродненская	23,6	25,6	27,1	28,6	27,1	11,1	11,8	12,3	12,3	12,4
г. Минск	40,9	44,4	49,6	53,9	54,9	19,3	20,6	22,6	23,3	25,0
Минская	27,3	27,1	29,7	32,2	30,0	12,8	12,6	13,6	13,9	13,7
Могилевская	24,6	22,4	21,5	23,0	21,2	11,6	10,4	9,8	9,9	9,7
Республика Беларусь	212,6	215,6	219,6	231,8	219,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

### 5.3. Вклад в социально-экономическое развитие страны

Позитивная динамика и структурные изменения в секторе малого предпринимательства обусловили также некоторое повышение удельного веса малых предприятий в основных экономических показателях страны (табл. 5.6).

Поскольку для индивидуальных предпринимателей не предусмотрена статистическая отчетность, практически невозможно оценить вклад данной категории субъектов малого предпринимательства в основные экономические показатели страны. Единственный официальный показатель — сумма

Таблица 5.6

Удельный вес субъектов малого предпринимательства  
в основных экономических показателях, %

Показатель	Год				
	2007	2008	2009	2010	2011
Валовой внутренний продукт	10,5	11,2	11,4	12,4	15,7
Объем производства продукции (работ, услуг)	10,6	11,3	11,9	12,5	15,1
Средняя численность работников	15,1	17,6	17,5	17,6	18,4
Инвестиции в основной капитал	20,0	21,1	23,9	27,2	26,5
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	27,4	28,2	28,3	28,0	29,4
Розничный товароборот, вклю- чая общественное питание	22,0	27,8	29,5	28,2	23,0
Внешнеторговый оборот	30,2	30,6	30,5	33,7	29,6

налоговых поступлений в бюджет. Удельный вес ИП в общем объеме налоговых поступлений в бюджет составляет в среднем 2,7–2,9 %.

Можно констатировать, что, несмотря на стремительный количественный рост субъектов малого бизнеса, уровень их вклада в социально-экономическое развитие страны существенно не меняется и не вызывает каких-либо серьезных структурных изменений в данном секторе экономики, которые свидетельствовали бы не только о росте, но и о развитии, переходе на новый качественный уровень.

Для отечественного бизнеса характерны: концентрация преимущественно в сферах, не требующих высокой квалификации, специальных знаний и значительных объемов финансовых вложений; отсутствие стремления к инвестированию и перспективным инновационным проектам. Это обусловлено как внешними, так и внутренними факторами функционирования и развития субъектов данного сектора экономики.

К *внешним* факторам, определяющим организационно-правовые и экономические условия хозяйственной деятельности, относятся: общий уровень фискальных изъятий; сис-

тема регулирования внешнеэкономической деятельности и таможенного оформления товаров; порядок сертификации продукции (работ, услуг), получения лицензий и других разрешений на осуществление деятельности; государственное регулирование уровня оплаты труда и социальной защиты работников и др.

Бизнес-среда в республике постепенно улучшается, хотя все еще имеет место неравенство внешних факторов и условий хозяйствования для государственных и приравненных к ним предприятий (в основном крупных) с одной стороны и частных (как правило, малых и средних) — с другой.

Так, неравные условия хозяйственной деятельности для субъектов различных форм собственности наблюдаются в области доступа к материально-сырьевым и финансовым ресурсам, в части формирования производственного потенциала (малые предприятия, не имея собственных площадей для размещения бизнеса, вынуждены арендовать их у крупных, обычно государственных, организаций), в получении госзаказа, выполнение которого является практически исключительной прерогативой государственных предприятий. Тем самым ограничивается возможность включения малого предпринимательства в систему производственных кооперационных связей.

Наряду с указанными внешними факторами проникновение малого частного предпринимательства в реальный сектор экономики сдерживается специфическими *внутренними* проблемами функционирования и развития малого бизнеса как такового, в частности:

- финансового характера — нехватка собственных оборотных средств и средств для развития;
- производственного характера — недостаток производственных мощностей и помещений, устаревшее оборудование и технологии;
- кадрового характера — нехватка как квалифицированных сотрудников, так и средств для привлечения качественного персонала;
- менеджмента — отсутствие перспективных бизнес-идей, сложность поиска рыночной ниши, неэффективное управление бизнесом.

Дальнейшее развитие малого предпринимательства, повышение его эффективности и превращение в действенный фактор развития отечественной экономики требует выработки и реализации мер макроэкономического характера, направленных на создание равных конкурентных условий хозяйственной деятельности субъектов всех форм собственности, и одновременно — принятия мер поддержки малого предпринимательства, создания преимущественных организационных, экономических и правовых условий, нивелирующих неблагоприятное положение субъектов данного сектора на рынке и направленных на повышение их устойчивости и конкурентоспособности.

Именно на это нацелена Директива Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4 — системный документ, не только предусматривающий меры по «снятию» проблемных вопросов реализации деловой активности населения, но и определяющий роль и место предпринимательства в экономической системе общества, а также политику государства в отношении его дальнейшего развития и поддержки [2]. Реализация норм Директивы должна способствовать созданию объективно необходимых предпосылок для поступательной динамики отечественного бизнеса, обеспечить защиту и расширение сферы частной собственности, развитие конкуренции субъектов всех форм собственности в равных условиях деятельности.

Не менее важной задачей, на решение которой направлена Директива, является повышение качества бизнеса, развитие технического, технологического и кадрового потенциала его субъектов.

Предусматриваются также упрощение порядка выделения субъектам предпринимательской деятельности земельных участков; отчуждение инвесторам за одну базовую величину находящихся в государственной собственности и не используемых более двух лет объектов недвижимости; предоставление льгот по земельному налогу при реализации инвестиционных проектов по созданию объектов придорожного сервиса и др. Все это должно благоприятно повлиять на ускорение развития малого предпринимательства в реальном секторе экономики, усилить конкурентоспособность и экспортные возможности субъектов бизнеса.

Ряд положений Директивы уже реализован в конкретных мерах.

Так, Указом Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2011 г. № 72 значительно сокращен перечень товаров (работ, услуг), в отношении которых осуществляется государственное регулирование цен (тарифов) [3].

Кроме того, упрощены процедуры в области ценообразования. В частности, отменены нормы, предусматривающие: установление Правительством предельных индексов изменения цен; обязательную регистрацию цен (тарифов) субъектами предпринимательской деятельности; обязательное составление экономического обоснования уровня применяемых цен или тарифов. Заметно сужена сфера государственного ценового регулирования в отношении работ в области строительства, платных медицинских услуг, платного обучения, общественного питания и др.

Указом Президента Республики Беларусь от 14 марта 2011 г. № 107 юридические лица и индивидуальные предприниматели, не менее трех лет арендующие здания, сооружения, изолированные помещения, наделяются правом преимущественного приобретения данного объекта с рассрочкой платежа на пять лет [4]. И если арендатор за счет собственных средств производил какие-либо улучшения арендуемого объекта, которые были учтены при определении его оценочной стоимости, указанная стоимость должна быть уменьшена на величину произведенных затрат.

Указом Президента Республики Беларусь от 15 марта 2011 г. № 114 предусмотрено значительное сокращение обязательных к применению первичных учетных документов и количества обязательных сведений в них. К субъектам, не указавшим вовсе либо указавшим, но недостоверные сведения, не будет применяться административная ответственность, если сведения не являются обязательными. Реализация положений данного Указа упростит бухгалтерский учет, создаст условия для его автоматизации, позволит сократить издержки субъектов на осуществление учетных операций [5].

Правление Национального банка Республики Беларусь своим постановлением от 29 марта 2011 г. утвердило Инструкцию, устанавливающую единый порядок проведения, учета, оформления кассовых операций и расчета наличными



денежными средствами на территории Республики Беларусь. Данный документ дает возможность юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям самостоятельно определять порядок и сроки сдачи выручки в банк. При этом упраздняется установление лимита остатка кассы, отпадает необходимость получать разрешение обслуживающего банка на расходование наличных денег из выручки. Это значительно расширяет возможности субъектов хозяйствования в оперативном использовании средств, ускорении их оборачиваемости, а следовательно, повышении эффективности бизнеса в целом.

Реализация положений Директивы № 4 Президента и норм, разрабатываемых в целях ее исполнения, будет способствовать развитию частной инициативной деятельности в реальном секторе экономики, дальнейшему улучшению отраслевой и территориальной структуры малого бизнеса.

Количественная динамика и качественный рост сектора малого предпринимательства приведут к повышению его вклада в социально-экономическое развитие страны, а интеграция его субъектов в систему производственных связей, развитие кооперации и субконтрактации с крупными предприятиями станет фактором реструктуризации и модернизации экономики, внедрения современной системы организации производства и повышения его эффективности.

## Литература

1. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь. — Минск: Нац. стат. ком.; 2011.

2. О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь: Директива Президента Респ. Беларусь, 31 дек. 2010 г., № 4 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

3. О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2011 г., № 72 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

4. О внесении изменений и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь от 16 ноября 2006 г. № 677: Указ Президента Респ. Беларусь, 14 марта 2011 г., № 107 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

5. О некоторых вопросах применения первичных учетных документов: Указ Президента Респ. Беларусь, 15 марта 2011 г., № 114 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

## **Глава 6. РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- 6.1. Порядок государственной регистрации бизнеса
- 6.2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности
- 6.3. Лицензирование отдельных видов деятельности
- 6.4. Сертификация продукции, работ и услуг
- 6.5. Государственная гигиеническая регламентация и регистрация
- 6.6. Особенности налогообложения субъектов малого предпринимательства

Одной из существенных предпосылок для развития предпринимательства является либерализация условий хозяйственной деятельности, предполагающая минимальное вмешательство государства в вопросы бизнеса. Жесткая регламентация экономических отношений, череда бюрократических процедур, прохождение которых не только отвлекает значительное количество времени, но и требует серьезных финансовых затрат, лишают функционирование субъектов хозяйствования необходимой динамичности, оперативной реакции на изменение рыночной конъюнктуры. Все это в свою очередь негативно влияет на их инвестиционные и экспортные возможности. Кроме того, обилие бюрократических процедур при осуществлении хозяйственной деятельности сопровождается, как правило, жесткими мерами ответствен-

ности, зачастую не корреспондирующими с размером причиненного государству ущерба.

Активизация частной предпринимательской инициативы требует сокращения государственного вмешательства в экономику, либерализации условий создания и функционирования бизнеса.

Однако, как показывает мировой опыт, создание условий для эффективной предпринимательской деятельности не исключает ее государственного регулирования. В рыночной экономике, даже самой высокоразвитой, перед государственным регулированием хозяйственной деятельности стоят следующие задачи:

- обеспечение равных условий хозяйствования для субъектов всех форм собственности и создание конкурентной среды;
- повышение ответственности субъектов бизнеса за результаты своей хозяйственной деятельности;
- защита потребителей от некачественных товаров и услуг.

Стихийное развитие предпринимательства в условиях государственной политики невмешательства, имевшее место в большинстве стран с переходной экономикой после распада СССР, привело к формированию в обществе негативного имиджа отечественного бизнеса. Независимые социологические исследования середины 1990-х гг. свидетельствуют о том, что более 70 % опрошенных определяли главную цель предпринимательской деятельности исключительно как «жульничество» и «жажда наживы». Поэтому цивилизованный путь развития предпринимательства включает создание правовых и экономических условий, не только благоприятных для осуществления частной инициативной деятельности, но одновременно гарантирующих защиту прав потребителей и формирующих культуру хозяйствования, а также ответственность бизнеса перед обществом.

Методы административно-правового регулирования общественных отношений, складывающихся в сфере предпринимательской деятельности, и административные процедуры, предписанные для государственных органов в отношении субъектов хозяйствования, должны препятствовать деятельности, нарушающей установленные нормы и требования.

Очевидно, что прохождение указанных процедур требует со стороны представителей бизнеса определенных затрат

времени и средств, что сказывается на эффективности их функционирования.

Поэтому в данном вопросе весьма важно найти так называемую «золотую середину», когда достижение целевых задач государственного регулирования предпринимательской деятельности обеспечивается не только за счет ужесточения требований к субъектам хозяйствования, но и путем оптимизации работы органов государственного управления. Это предполагает исключение избыточных регулятивных функций, повышение прозрачности и предсказуемости деятельности органов государственного управления, снятие необоснованных административных барьеров, усиление ответственности чиновников перед заявителями.

Следует отметить, что данная проблема не является исключительно белорусской. Задача упрощения административных процедур актуальна практически для всех стран с развитой рыночной экономикой, не говоря уже об экономиках переходного типа.

Во многих развитых странах административные процессы регулируются законодательством. Так, специальный закон об административных процедурах действует в США с 1946 г., в Норвегии — с 1967 г., в Швейцарии — с 1968 г., в Германии — с 1976 г., в Японии — с 1993 г. В 1999 г. такой закон был принят в Эстонии, в 2000 г. — в Казахстане, в 2004 г. — в Кыргызстане.

Главная идея заключается, с одной стороны, в существенном расширении прав субъектов на получение качественных услуг со стороны органов государственного управления, а с другой — в четкой формализации государственных функций и повышении ответственности чиновников за принимаемые решения.

При всем многообразии редакций международных законов остаются одинаковыми следующие ключевые моменты:

- внедрение в деятельность государственных органов принципа «одного окна» при совершении административных процедур в отношении субъектов хозяйствования;
- ограничение свободы действий субъекта лишь настолько, насколько это необходимо для достижения преследуемой цели в интересах общества;

- исключение права государственных органов требовать от заявителей предоставления дополнительных документов, возложение бремени доказывания на сами государственные органы — исполнители административных процедур;

- доступность всех регулятивных документов для заявителей;

- наличие четкого обоснования для любых решений, принимаемых государственными органами в отношении субъектов хозяйствования.

## **6.1. Порядок государственной регистрации бизнеса**

Основным нормативным правовым актом, регулирующим государственную регистрацию в нашей стране, является Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования» (далее — Декрет № 1) [1], которым утверждены Положение о государственной регистрации субъектов хозяйствования и Положение о ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования.

*Регистрирующие органы*, осуществляющие государственную регистрацию:

- Национальный банк Республики Беларусь регистрирует банки и небанковские кредитно-финансовые организации, в том числе с иностранными инвестициями и в свободных экономических зонах;

- Министерство финансов Республики Беларусь — страховые организации, страховых брокеров, объединения страховщиков, в том числе с иностранными инвестициями и в свободных экономических зонах;

- Министерство юстиции Республики Беларусь — торгово-промышленные палаты;

- администрации свободных экономических зон — коммерческие и некоммерческие организации, в том числе коммерческие организации с иностранными инвестициями, индивидуальных предпринимателей в свободных экономических зонах;

- облисполкомы и Минский горисполком — коммерческие организации с иностранными инвестициями;
- облисполкомы, Брестский, Витебский, Гомельский, Гродненский, Минский, Могилевский горисполкомы — субъектов хозяйствования, не указанных выше. Облисполкомы вправе делегировать часть своих полномочий по государственной регистрации субъектов хозяйствования другим местным исполнительным и распорядительным органам, а названные горисполкомы — соответствующим администрациям районов в городах.

Декретом Президента Республики Беларусь от 27 июня 2011 г. № 5 «О внесении изменений и дополнений в Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1» предусмотрено введение в стране электронной регистрации субъектов хозяйствования. Заявители могут подавать документы для государственной регистрации не только путем личного обращения, но и в электронном виде через вебпортал Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (далее — ЕГР), который будет вести Министерство юстиции.

### **6.1.1. Государственная регистрация индивидуальных предпринимателей**

Государственная регистрация индивидуального предпринимателя (далее — ИП) производится по месту его нахождения, т.е. месту, где он постоянно или преимущественно проживает.

Для государственной регистрации в качестве ИП в регистрирующий орган представляются:

- заявление о государственной регистрации;
- личная фотография;
- оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату госпошлины (0,5 базовых величины).

Заявление составляется по утвержденной форме, и в нем подтверждается, что гражданин, обратившийся за госрегистрацией в качестве ИП:

- не имеет непогашенной или неснятой судимости за преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности;

• не уклоняется от исполнения судебного решения об обращении взыскания на его имущество;

• не является собственником имущества (учредителем, участником, руководителем) юридического лица, находящегося в состоянии экономической несостоятельности (банкротства).

Индивидуальный предприниматель считается зарегистрированным со дня подачи документов, представленных для госрегистрации и внесения записи в ЕГР. Свидетельство о госрегистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов.

Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения записи в ЕГР, выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговых органах, органах статистики, Фонде социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, а также регистрацию в страховом предприятии «Белгосстрах».

Уполномоченный сотрудник регистрирующего органа не осуществляет госрегистрацию ИП, если:

• не представлены все необходимые для госрегистрации документы, определенные Положением о государственной регистрации;

• заявление оформлено с нарушением законодательства;

• документы представлены в ненадлежащий регистрирующий орган.

В этом случае на заявлении ставится соответствующий штамп и указываются основания отказа в регистрации.

Индивидуальный предприниматель несет ответственность за достоверность сведений в документах, представляемых для государственной регистрации, в том числе в заявлении. Деятельность ИП, госрегистрация которого осуществлена на основании заведомо ложных сведений, является незаконной и запрещается, а регистрация по решению суда признается недействительной. Доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в доход местных бюджетов в судебном порядке.

Лицо, регистрация которого в качестве индивидуального предпринимателя признана недействительной, вправе по истечении года со дня вынесения хозяйственным судом такого решения вновь обратиться за госрегистрацией.

По основаниям, предусмотренным законодательными актами, госрегистрация может быть аннулирована по решению регистрирующего органа, который обращается с иском в суд о прекращении деятельности ИП. Например, Указом Президента Республики Беларусь от 18 июня 2005 г. № 285 предусмотрено, что государственная регистрация аннулируется по решению регистрирующего органа в отношении индивидуальных предпринимателей — плательщиков единого налога в случае осуществления предпринимательской деятельности без получения специального разрешения (лицензии) либо неуплаты ими в установленном порядке (уплаты не в полном объеме) единого налога и (или) налога на добавленную стоимость в фиксированной сумме.

### **6.1.2. Государственная регистрация коммерческой организации**

Государственная регистрация коммерческой организации осуществляется по месту ее нахождения. Для частного унитарного предприятия таким местом может являться жилое помещение его собственника. Однако здесь не допускается осуществление производственной деятельности.

До подачи документов на государственную регистрацию собственник имущества, учредители (участники создаваемой коммерческой организации) должны:

- согласовать с регистрирующим органом наименование организации;
- определить предполагаемое место ее размещения;
- принять решение о создании организации и подготовить учредительные документы — устав и учредительный договор;
- сформировать уставный фонд, открыть временный счет для внесения денежного вклада или провести оценку денежного вклада.

В регистрирующий орган представляются:

- заявление о государственной регистрации;
- устав (учредительный договор — для коммерческой организации, действующей только на основании такого договора) в двух экземплярах, без нотариального засвидетельствования и его электронная копия (в формате .doc или .rtf);



- легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения (или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством этой страны) с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) — для учредителей, являющихся иностранными организациями;

- копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) — для учредителей, являющихся иностранными физическими лицами;

- платежный документ, подтверждающий уплату госпошлины (пять базовых величин).

Коммерческие организации самостоятельно определяют размер своего уставного фонда (за исключением банков, страховых и иных организаций, указанных в п. 2 Положения о государственной регистрации). Для закрытых и открытых акционерных обществ установлены минимальные размеры уставного фонда (далее — УФ) в сумме, эквивалентной 100 и 400 базовым величинам соответственно. На день представления документов в регистрирующий орган УФ должен быть сформирован.

По желанию учредителей в уставе коммерческой организации могут указываться осуществляемые ею виды деятельности. При их изменении учредители вправе обратиться за госрегистрацией изменений и дополнений, вносимых в устав.

В уставе обществ с дополнительной ответственностью предусматривается субсидиарная ответственность учредителей (участников) по обязательствам ОДО в пределах, определенных уставом, но сумма не должна быть ниже 50 базовых величин.

Государственная регистрация (внесение записи в ЕГР) осуществляется на основании заявительного принципа в день подачи документов, необходимых для ее проведения. Свидетельство о госрегистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов. В течение пяти рабочих дней со дня внесения записи в ЕГР регистрирующий орган выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговых органах, органах статистики, Фонде социальной защиты населения Министерства труда и социальной

защиты, а также регистрацию в страховом предприятии «Белгосстрах».

Госрегистрация не осуществляется, если:

- не представлены все документы, определенные Положением о государственной регистрации;
- заявление оформлено с нарушением требований законодательства;
- документы представлены в ненадлежащий регистрирующий орган.

В этом случае уполномоченный сотрудник регистрирующего органа ставит на заявлении о госрегистрации соответствующий штамп и указывает основания отказа в регистрации.

Собственники имущества (учредители, участники), руководитель, иное уполномоченное лицо, действующее от имени коммерческой организации, несут ответственность за достоверность сведений, указанных в документах (в том числе в заявлении), представленных для государственной регистрации.

Деятельность субъектов хозяйствования, госрегистрация которых осуществлена на основании заведомо ложных сведений, представленных в регистрирующий орган, является незаконной и запрещается, а их регистрация признается недействительной по решению хозяйственного суда. Доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в местные бюджеты в судебном порядке.

Собственник имущества (учредители, участники) коммерческой организации, госрегистрация которой признана недействительной, по истечении года вправе обратиться за госрегистрацией юридического лица.

## **6.2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности**

Вопрос о том, какие организационно-правовые формы может принимать малый бизнес, имеет большое социально-экономическое значение, поскольку касается возможности населения включаться в предпринимательскую деятельность и, соответственно, масштабов малого бизнеса. В ряде стран

с развитой рыночной экономикой государство стремится вовлечь в предпринимательскую деятельность как можно больше людей и законодательно предусматривает разнообразные формы создания малых предприятий. При этом в хозяйственной практике выявляется общая тенденция: чем меньше масштабы бизнеса, тем проще порядок его государственной регистрации.

Выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются:

- задачи, которые ставятся перед бизнесом при его создании;
- размер капитала, которым располагают основатели;
- ответственность (ограниченная или неограниченная), которую хотели бы взять на себя вкладчики капитала;
- степень участия вкладчика капитала в управлении бизнесом;
- наличие или отсутствие у основателя предприятия профессиональных знаний;
- налоговое и иное хозяйственное законодательство.

Гражданский кодекс Республики Беларусь предусматривает две формы предпринимательской деятельности: без образования юридического лица (индивидуальный предприниматель) и с образованием юридического лица (организация) [2].

Любой гражданин в дееспособном возрасте может стать индивидуальным предпринимателем, самостоятельно (единолично) принимать решения о ведении предпринимательской деятельности и ее прекращении. ИП осуществляет бизнес лично от своего имени, несет личную ответственность за его результаты и является единоличным собственником имущества, используемого в процессе предпринимательской деятельности.

**Индивидуальное предпринимательство** как форма организации малого бизнеса имеет и преимущества, и недостатки.

#### **Преимущества:**

- упрощенный порядок государственной регистрации и осуществления предпринимательской деятельности;
- минимальные расходы в связи с вхождением в предпринимательскую деятельность, поскольку не обязательно

наличие специального помещения для размещения бизнеса и не требуется создание уставного фонда;

- единоличное владение и распоряжение доходами;
- упрощенная система налогообложения и ведения бухгалтерского учета.

### **Недостатки:**

- неограниченная личная ответственность за результаты предпринимательской деятельности;
- ограничения в вопросе найма работников и масштабов деятельности:

- может привлекать не более трех физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам (из членов семьи и близких родственников);
- может использовать для производства и (или) реализации товаров, а также выполнения работ, оказания услуг одновременно в совокупности не более четырех торговых объектов (мест на торговых объектах (рынках), включая транспортные средства, применяемые для перевозок пассажиров и грузов;

- ответственность за долги перед кредиторами своим личным имуществом.

**Юридическое лицо** создается (учреждается) гражданами и (или) юридическими лицами (учредителями).

Указанные лица вносят вклады (деньги и иное имущество), формируя уставный фонд, после чего теряют право собственности на них, поскольку собственником УФ становится созданное ими юридическое лицо (кроме унитарного предприятия).

Юридические лица несут ответственность за результаты деятельности всем своим имуществом. Учредители (участники) не отвечают по обязательствам юридического лица (за исключением случаев, установленных законодательством или учредительными документами) и несут риск лишь своим вкладом (долей, акцией).

Предпринимательская деятельность с созданием юридического лица осуществляется только коммерческими организациями, т.е. организациями, преследующими в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и (или) распределяющими полученную прибыль между участниками.

Законодательством Республики Беларусь определено, что юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме:

- хозяйственных товариществ и обществ;
- производственных кооперативов;
- унитарных предприятий;
- крестьянских (фермерских) хозяйств.

♦ **Хозяйственными товариществами и обществами** признаются коммерческие организации с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом.

Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

**Хозяйственные товарищества** могут создаваться в форме полного или коммандитного товарищества.

Ключевые характеристики *полного товарищества*:

- участники занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества, на основании заключенного между ними договора;

- участники солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества;

- участниками могут быть ИП и (или) коммерческие организации, каждый из них имеет право быть участником только одного товарищества;

- уставный фонд формируется в размере, определенном уставом до государственной регистрации.

В *коммандитном товариществе* кроме участников (полных товарищей) имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитов), которые рискуют только своим вкладом и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Указанные формы коммерческих организаций не нашли широкого применения в предпринимательской среде. Для того чтобы создать полное или коммандитное товарищество, между участниками (полными товарищами) должна быть высокая степень доверия, так как каждый из них может осуществлять предпринимательскую деятельность от имени то-

варищества. В связи с этим возникают сложности в управлении, учете и контроле за деятельностью участников.

*Хозяйственные общества* создаются в следующих формах:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- общество с дополнительной ответственностью (ОДО);
- акционерное общество (открытое — ОАО или закрытое — ЗАО).

Эти формы коммерческих организаций самые популярные в предпринимательской сфере. Кроме Гражданского кодекса, их создание и деятельность регулируются специальным Законом Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. № 2020-ХП «О хозяйственных обществах», который также направлен на обеспечение защиты прав и интересов участников обществ и самих обществ.

Наиболее распространенными формами организации малого бизнеса являются общества с ограниченной и дополнительной ответственностью.

*Ключевые характеристики общества с ограниченной ответственностью:*

- не менее двух и не более 50 учредителей (участников);
- наличие учредительных документов — учредительного договора и устава;
- наличие УФ, состоящего из стоимости вкладов его участников и разделенного на доли;
- участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков своим вкладом;
- участник общества вправе продать или иным способом произвести отчуждение своей доли одному или нескольким участникам этого общества или самому обществу (т.е. все указанные лица имеют преимущественное право покупки отчуждаемой доли);
- отчуждение участником своей доли третьим лицам (т.е. иным лицам, не являющимся участниками этого общества) осуществляется в порядке, установленном учредительными документами и в соответствии с законодательством;
- участник общества вправе в любое время выйти из состава общества, письменно заявив об этом, но если участников остается менее двух, общество должно либо преобразо-

ваться в иные формы (например, в унитарное предприятие), либо ликвидироваться;

- исключение участника из общества осуществляется только в судебном порядке;
- порядок образования органов общества определяется учредительными документами в соответствии с законодательством:

- высшим органом является общее собрание участников;
- совет директоров (наблюдательный совет) создается, если это предусмотрено учредительными документами;
- исполнительный орган может быть единоличным или коллегиальным;
- контрольным органом может быть ревизионная комиссия (ревизор) или иной орган, определенный учредительными документами.

К обществу с дополнительной ответственностью применяются те же нормы законодательства, что регулируют деятельность ООО. Основным отличием от общества с ограниченной ответственностью является ответственность участников, а именно:

- участники ОДО солидарно несут субсидиарную (дополнительную) ответственность по обязательствам общества своим имуществом в пределах, определяемых учредительными документами, но не ниже размера, установленного законодательством;

- субсидиарная ответственность участников определяет пропорционально вкладам участников в УФ, но учредительными документами может быть установлен иной порядок распределения ответственности;

- при недостаточности имущества одного из участников (или нескольких) ответственность распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам;

- ОДО имеет право, уведомив кредиторов, уменьшить размер субсидиарной ответственности участников; при этом размер дополнительной ответственности не может быть ниже установленного законодательством (50 базовых величин); с согласия всех участников размер их дополнительной ответственности может быть также увеличен.

*Акционерное общество (АО)* — это общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций.

*Открытое акционерное общество* вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законодательством о ценных бумагах. Число акционеров не ограничено. Участник ОАО может отчуждать принадлежащие ему акции неограниченному кругу лиц без согласия других акционеров.

*Закрытое акционерное общество* не вправе проводить открытую подписку на свои акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Количество акционеров ЗАО не должно превышать 50 человек, в противном случае ЗАО подлежит реорганизации в течение одного года, а по истечении этого срока — ликвидации в судебном порядке, если число акционеров не уменьшится до установленного предела.

Участник ЗАО может отчуждать принадлежащие ему акции только с согласия других акционеров и ограниченному кругу лиц в порядке, установленном уставом ЗАО.

Для создания АО учредителями заключается в письменной форме договор о создании акционерного общества. Отметим, что это не учредительный договор, как в случае с ООО и ОДО. Он признается заключенным с момента подписания всеми учредителями и прекращает действие с момента исполнения ими обязательств по данному договору.

Договор о создании АО содержит сведения об учредителях, категории акций, номинальной стоимости и количестве акций; он определяет порядок выпуска и размещения акций среди учредителей. Договором скрепляется решение учредителей о создании АО, он заключается до учредительного собрания, на котором учредители утверждают решение о выпуске акций. Заметим, что решение должно быть единогласным, в противном случае оно не считается принятым.

Решение об образовании органов управления и контрольных органов АО, об избрании их членов принимается учредителями большинством (не менее трех четвертей общего количества) голосов учредителей АО на учредительном собрании.

Устав акционерного общества является учредительным документом, который определяет порядок деятельности АО,



содержит сведения о выпускаемых акциях, дивидендах, правах и ответственности акционеров и другие сведения. К уставу ЗАО прилагается список участников, который может корректироваться на основании реестра владельцев акций этого общества.

При учреждении АО все его акции должны быть распределены среди учредителей. Размещение дополнительно выпускаемых акций бывает открытым либо закрытым. В первом случае круг акционеров не ограничивается, во втором — замыкается на строго определенных лицах.

ОАО вправе проводить открытое размещение акций, а за счет источников собственных средств общества — закрытое. ЗАО имеет право только на закрытое размещение дополнительно выпускаемых акций.

Размещение акций осуществляется путем распределения среди акционеров (в случае увеличения УФ за счет источников собственных средств общества или его акционеров) либо через подписку на акции.

Права и ответственность акционеров:

- акционеры — владельцы *простых* акций имеют право на часть прибыли (дивиденды), участие с правом голоса в общем собрании АО по вопросам, находящимся в компетенции собрания;

- акционеры — владельцы *привилегированных* акций имеют право на получение части прибыли — дивидендов в фиксированном размере. Участие с правом голоса в общем собрании АО возможно, когда на повестке вопросы о реорганизации или ликвидации АО либо о внесении изменений (дополнений) в устав, ограничивающих права данных акционеров;

- акционеры не отвечают по обязательствам АО и несут риск убытков в пределах стоимости своих акций;

- акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам АО в пределах неоплаченной части стоимости акций.

Высшим органом управления АО является общее собрание акционеров. Кроме того, если число акционеров превышает 50, может создаваться совет директоров (наблюдательный совет).

Исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство деятельностью АО, бывает единоличным или коллегиальным. Он подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров.

Ежегодно ОАО (обязательно) и ЗАО (в случаях, установленных законодательством) публикуют для всеобщего сведения годовой отчет в объеме, определяемом законодательством.

Очевидно, что из всех форм хозяйственных обществ акционерное общество — самая сложная предпринимательская структура, представляющая корпоративное сообщество. Выпуск ценных бумаг (акций) дает возможность привлечь инвестиции и организовать крупное производство, но в то же время регистрация АО сложнее, чем ООО и ОДО. До выпуска акций необходимо сформировать учредительный фонд, и только после этого в ОАО можно осуществлять открытую подписку на акции. Регистрация ценных бумаг также требует дополнительных денежных средств и времени. Кроме того, АО обязано заключить договор на депозитарное обслуживание с депозитарием, который осуществляет формирование и ведение реестра владельцев акций.

♦ **Производственный кооператив (ПК)** — это коммерческая организация, участники которой:

- вносят имущественный паевой взнос;
- принимают личное трудовое участие в ее деятельности;
- несут субсидиарную ответственность по обязательствам ПК в равных долях, пределы которых устанавливаются уставом, но не могут быть меньше величины полученного годового дохода в ПК.

Учредительным документом является устав, в котором определяются:

- размер УФ;
- размер и порядок внесения паевых членских взносов;
- ответственность членов ПК за нарушение обязательств по внесению паевых взносов;
- порядок трудового участия членов ПК;
- ответственность за нарушение обязательства по личному трудовому участию;

- порядок распределения прибыли и убытков ПК;
- размер и условия субсидиарной ответственности членов по долгам ПК.

Высшим органом управления ПК является общее собрание членов кооператива. Исполнительный орган — правление или председатель ПК, который подотчетен наблюдательному совету, создаваемому решением общего собрания.

Член кооператива имеет один голос на общем собрании и право выхода из кооператива по собственному желанию. Но и ПК может исключать своих участников из членов кооператива. В этом случае им должны выплачиваться стоимость пая и другие предусмотренные выплаты по окончании финансового года.

Участник ПК вправе передать свой пай или его часть другому члену ПК, а если на то есть согласие всех членов ПК, — то и иным (третьим) лицам.

Обращение взыскания на пай члена ПК по его долгам допускается при недостатке иного его имущества.

Число членов производственного кооператива не может быть менее трех, в противном случае он должен быть преобразован в хозяйственное товарищество или общество либо в унитарное предприятие.

Производственный кооператив — менее востребованная, но весьма удобная для семейного бизнеса форма коммерческой организации.

♦ **Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое является неделимым и не может распределяться по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Учредительным документом унитарного предприятия является устав, утверждаемый учредителем УП.

В форме УП создаются как государственные (республиканские или коммунальные), так и частные предприятия. Имущество *республиканского* УП находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Имущество *коммунального* УП является собственностью административно-территориаль-

ной единицы и также принадлежит унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения. Имущество *частного* УП находится в частной собственности физического лица (совместной собственности супругов) либо юридического лица и принадлежит унитарному предприятию, соответственно, на праве хозяйственного ведения. Имущество *дочернего* УП находится в собственности собственника имущества предприятия-учредителя и принадлежит дочернему унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения.

Органом управления унитарного предприятия является руководитель, назначаемый собственником имущества.

Собственник имущества УП в соответствии с законодательством решает вопросы создания УП, определения предмета и целей его деятельности, реорганизации и ликвидации, назначает руководителя УП, осуществляет контроль за использованием имущества предприятия.

Учредителем может быть только одно лицо (физическое или юридическое). До государственной регистрации УП его собственник обязан полностью сформировать уставный фонд.

УП отвечает по обязательствам всем своим имуществом. Собственник имущества УП не отвечает по обязательствам УП, если только сам не является причиной банкротства предприятия.

Собственник имеет право на поручение части прибыли от использования имущества, переданного УП в хозяйственное ведение. Без согласия собственника переданное ему в хозяйственное ведение недвижимое имущество не может продаваться, передаваться, сдаваться в аренду либо в залог, вноситься в качестве вклада в уставный фонд иных организаций.

Унитарное предприятие — одна из востребованных форм для тех, кто хочет единолично вести свой частный бизнес.

♦ **Крестьянское (фермерское) хозяйство (КФХ)** — коммерческая организация, создаваемая одним гражданином (членами одной семьи) путем внесения имущественного вклада для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанная на личном трудовом участии гражданина

(членов его семьи) и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель.

Решение о создании КФХ принимается учредителями и оформляется протоколом, если учредителей более одного. Учредительным документом является устав, утверждаемый решением учредителей, которое оформляется протоколом и подписывается всеми учредителями.

КФХ — собственник имущества, переданного ему в качестве вклада в УФ учредителями (членами), а также произведенного и приобретенного КФХ в процессе деятельности.

Уставный фонд формируется при создании КФХ из стоимости вкладов учредителей, в качестве которых рассматриваются принадлежащие учредителям (членам) КФХ на праве собственности (в том числе общей) вещи, включая деньги и ценные бумаги, а также имущественные или иные права, имеющие денежную оценку. УФ делится на доли соответственно вкладам, а если вносится общее имущество, то размеры долей считаются равными.

Крестьянское (фермерское) хозяйство считается созданным с момента государственной регистрации.

В него входят дееспособные граждане, являющиеся членами одной семьи:

- супруги;
- их родители (усыновители);
- дети (в том числе усыновленные);
- братья и сестры;
- супруги и дети указанных лиц;
- другие лица, признанные членами семьи в соответствии с законодательством о браке и семье.

Члены КФХ обязаны принимать личное трудовое участие в его деятельности и имеют право в любое время выйти из состава хозяйства независимо от согласия других членов, но обязательно уведомив их не позднее чем за месяц до выхода. При этом за ними сохраняется право на получение стоимости своей доли в имуществе КФХ, а также части прибыли.

В соответствии с законодательством о социальной защите и социальном страховании члены КФХ имеют право на социальное страхование, пенсионное обеспечение и гарантии на

случай профессионального увечья, инвалидности и потери работы.

Имущество КФХ формируется за счет вкладов в УФ, доходов от результатов деятельности и иных источников, не запрещенных законодательством.

КФХ отвечает всем имуществом по собственным обязательствам и не отвечает по обязательствам своих членов, а те — по обязательствам КФХ.

Если хозяйство состоит из двух и более членов, то его управление осуществляют общее собрание (высший орган) и глава КФХ (исполнительный орган). Если хозяйство создано одним гражданином, то именно он является главой КФХ — высшим органом управления, решающим все вопросы деятельности КФХ.

Глава избирается на должность общим собранием, подотчетен ему и не может решать вопросы, отнесенные к исключительной компетенции собрания. Глава заключает трудовые договоры с членами КФХ. К слову, при необходимости для выполнения работ по трудовому или гражданско-правовому договору могут привлекаться лица, не являющиеся членами КФХ.

Кроме основных видов деятельности (производство, переработка, хранение и реализация произведенной сельскохозяйственной продукции) крестьянское (фермерское) хозяйство вправе заниматься иными видами, не противоречащими уставу и законодательству.

КФХ может быть реорганизовано или ликвидировано по решению высшего органа. Имущество ликвидируемого хозяйствующего субъекта, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, распределяется между членами КФХ пропорционально их долям (а также с учетом личного трудового участия каждого) в порядке, установленном уставом.

КФХ считается эффективной формой единоличного или семейного ведения предпринимательской деятельности в сельской местности.

### 6.3. Лицензирование отдельных видов деятельности

В интересах общественной безопасности и общественного порядка, защиты прав и свобод, нравственности и здоровья населения, охраны окружающей среды государство может устанавливать определенные требования в отношении отдельных видов деятельности путем выдачи специальных разрешений (лицензий) на их осуществление.

**Лицензирование** — комплекс реализуемых государством мер, связанных с выдачей лицензий, их приостановлением, возобновлением, продлением срока действия, а также с контролем за соблюдением лицензионных требований и условий.

Перечень лицензируемых видов деятельности, а также отношения, связанные с получением лицензий, определены Указом Президента Республики Беларусь от 1 сентября 2010 г. № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности» и утвержденным им одноименным Положением [3].

В соответствии с данным Положением в качестве *соискателя лицензии* могут выступать индивидуальные предприниматели и юридические лица Республики Беларусь; иностранные юридические лица и иностранные организации, созданные в соответствии с законодательством иностранных государств; физические лица, ходатайствующие о предоставлении им права занятия адвокатской, частной нотариальной деятельностью либо деятельностью, связанной с коллекционированием и экспонированием оружия и боеприпасов.

*Лицензирующими органами*, уполномоченными выдавать специальные разрешения, являются республиканские органы государственного управления и иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, а также Национальный банк Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы.

Лицензия выдается на конкретный вид деятельности с указанием составляющих его работ и (или) услуг.

Согласно Указу № 450, в Республике Беларусь подлежат лицензированию **37 видов деятельности**, в частности:

- адвокатская;
- банковская;

- ветеринарная;
- в сфере игорного бизнеса;
- по заготовке (закупке) лома и отходов черных и цветных металлов;
- связанная с оздоровлением детей за рубежом;
- связанная с производством алкогольной, непивцевой спиртосодержащей продукции, непивцевого этилового спирта и табачных изделий;
- издательская;
- медицинская;
- образовательная.

Для получения лицензии ее соискатель либо его уполномоченный представитель должен подать в лицензирующий орган:

- заявление о выдаче лицензии, указав наименование и местонахождение юридического лица, лицензируемый вид деятельности, учетный номер плательщика соискателя лицензии;
- копии учредительных документов юридического лица, свидетельство о государственной регистрации;
- легализованную выписку из торгового реестра страны, в которой иностранная организация учреждена, или иное эквивалентное доказательство юридического статуса иностранной организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения;
- документ об уплате государственной пошлины за выдачу лицензии.

Заявление о *выдаче* лицензии рассматривается лицензирующим органом в течение 15 рабочих дней со дня приема документов. Указанный срок может быть продлен на период проведения оценки и (или) экспертизы соответствия возможностей соискателя лицензии лицензионным требованиям и условиям, но не более чем на 10 рабочих дней. По результатам рассмотрения заявления и прилагаемых к нему документов, а также с учетом выводов из проведенной оценки и (или) экспертизы лицензирующий орган принимает решение о выдаче лицензии.

Основания для *отказа* в выдаче лицензии:

- наличие в представленном заявлении и прилагаемых к нему документах недостоверных сведений;



- несоответствие представленных документов установленным требованиям;
- вывод по результатам оценки и (или) экспертизы о несоответствии возможностей соискателя лицензии лицензионным требованиям и условиям;
- отказ соискателя лицензии от проведения оценки и (или) экспертизы.

О принятом решении лицензирующий орган в течение трех рабочих дней письменно уведомляет соискателя лицензии.

В случае утраты лицензии лицензиат либо его уполномоченный представитель должен обратиться в соответствующий лицензирующий орган с заявлением о выдаче *дубликата лицензии*, представив документ, подтверждающий уплату государственной пошлины. Дубликат выдается в течение трех рабочих дней со дня обращения. До получения дубликата действие лицензии не приостанавливается.

Лицензия выдается на срок не менее пяти и не более десяти лет. Срок ее действия исчисляется со дня принятия лицензирующим органом положительного решения и может продлеваться неоднократно.

Для *продления* срока действия лицензии лицензиат либо его уполномоченный представитель обязан не позднее чем за один месяц и не ранее чем за три месяца до истечения этого срока подать в лицензирующий орган соответствующее заявление с приложением документа об уплате государственной пошлины за продление. В случае нарушения указанного срока лицензирующий орган отказывает в принятии заявления к рассмотрению. При намерении дальнейшего осуществления указанного в лицензии вида деятельности лицензиат должен обратиться за выдачей новой лицензии.

При выявлении нарушений лицензиатом, его работником, обособленным подразделением (в том числе филиалом) законодательства о лицензировании, лицензионных требований и условий лицензирующий орган выносит лицензиату требование (предписание) об устранении выявленных нарушений и устанавливает срок их устранения, который не может превышать шесть месяцев. Если в установленный срок нарушения, указанные в требовании (предписании), лицензиатом не устранены, лицензирующий орган принимает ре-

шение о *приостановлении* действия лицензии на срок до шести месяцев.

Лицензиат обязан письменно уведомить лицензирующий или другой контролирующий (надзорный) орган об устранении нарушений, повлекших за собой выдачу требования (предписания) об устранении выявленных нарушений или приостановление действия лицензии, с приложением документов, подтверждающих устранение этих нарушений. Если в течение установленного срока лицензиатом не устранены нарушения, повлекшие за собой приостановление действия лицензии, либо в лицензирующий орган не представлено письменное уведомление об устранении таких нарушений, лицензирующий орган принимает решение о *прекращении* ее действия. Такое же решение лицензирующий орган выносит в случае выявления повторного (в течение 12 месяцев подряд) либо грубого нарушения лицензиатом законодательства о лицензировании, лицензионных требований и условий.

Другие основания для прекращения действия лицензии:

- истечение срока, на который она выдана;
- нарушение лицензиатом срока обращения в лицензирующий орган для внесения в лицензию изменений и (или) дополнений;
- решение лицензирующего органа либо суда о прекращении действия лицензии.

Суд выносит решение о прекращении действия лицензии, если:

- лицензирующим органом принято незаконное решение о внесении в лицензию изменений и (или) дополнений, продлении срока ее действия;
- нарушение лицензиатом лицензионных требований и условий повлекло за собой причинение ущерба национальной безопасности, общественному порядку, нравственности, правам и свободам, жизни и здоровью граждан, окружающей среде;
- лицензиат препятствует деятельности лицензирующего или другого контролирующего (надзорного) органа в проведении мероприятий по контролю за соблюдением лицензиатом законодательства о лицензировании, лицензионных требований и условий.

## 6.4. Сертификация продукции, работ и услуг

**Сертификация** — деятельность специально уполномоченных государственных органов и заинтересованных субъектов хозяйствования, направленная на подтверждение соответствия продукции, работ, услуг требованиям, установленным законодательными актами и стандартами в отношении данной продукции, работ, услуг.

Основные *цели* сертификации:

- обеспечение безопасности продукции для жизни, здоровья и имущества населения, а также охраны окружающей среды;
- подтверждение соответствия показателей качества продукции, заявленной изготовителем или продавцом, требованиям действующих законодательных актов и стандартов;
- создание условий для участия изготовителей и продавцов продукции в международной торговле и для повышения конкурентоспособности продукции;
- защита рынка Республики Беларусь от некачественной и небезопасной импортной продукции.

Правовые основы сертификации товаров, работ и услуг устанавливает Закон Республики Беларусь от 5 января 2004 г. «Об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации» [4]. Согласно этому Закону, подтверждение соответствия может носить обязательный или добровольный характер. *Обязательное* подтверждение соответствия может осуществляться в формах обязательной сертификации и декларирования соответствия; *добровольное* — в форме добровольной сертификации.

**Порядок обязательной сертификации.** Согласно действующему законодательству, сертификация отечественной и импортируемой продукции проводится по одним и тем же правилам.

Для проведения сертификации продукции заявитель направляет заявку в соответствующий орган по сертификации.

При выборе схемы сертификации продукции орган по сертификации исходит из особенностей производства, испытаний, поставки и использования продукции, а также требу-

емого уровня доказательности. В общем случае схема сертификации включает:

- прием заявки на сертификацию продукции с прилагаемыми документами;
- принятие решения по заявке;
- анализ технического нормативного правового акта (ТНПА), конструкторской и технологической документации на продукцию;
- идентификацию продукции и отбор образцов продукции;
- испытания образцов продукции;
- исследование состояния производства;
- анализ результатов испытаний и исследования состояния производства;
- принятие решения о возможности выдачи сертификата соответствия;
- регистрацию и выдачу сертификата соответствия, а также заключение соглашения по сертификации между органом по сертификации и заявителем;
- инспекционный контроль за сертифицированной продукцией (в соответствии со схемой сертификации);
- разработку заявителем корректирующих мероприятий в случае несоответствия продукции и (или) условий производства и хранения установленным требованиям, а также в случае неправильного применения знака соответствия.

**Порядок декларирования соответствия продукции.** Декларирование соответствия отечественной и импортируемой продукции проводится по одним и тем же правилам.

Схемы декларирования соответствия продукции, а также номенклатура показателей, подлежащих декларированию, устанавливаются техническим регламентом на конкретную продукцию.

Заявитель, являющийся изготовителем продукции, может принять декларацию о соответствии на серийно выпускаемую продукцию, группу однородной продукции или на партию продукции; заявитель, являющийся продавцом продукции, — только на партию продукции.

Декларирование соответствия продукции включает следующие виды работ:

- формирование заявителем комплекта документов, подтверждающих соответствие продукции техническому регла-

менту или (при его отсутствии) другому ТИПА на данный вид продукции, в том числе протоколов испытаний, проведенных в испытательной лаборатории заявителя;

- испытания образцов продукции в аккредитованной испытательной лаборатории (центре), если это предусмотрено схемой декларирования;
- подачу заявителем заявки в орган по сертификации систем управления качеством и проведение сертификации системы управления качеством;
- принятие заявителем декларации о соответствии;
- подачу в орган по сертификации заявки на регистрацию декларации о соответствии с прилагаемыми документами;
- проверку органом по сертификации полноты представленных документов, а также правильности заполнения декларации о соответствии;
- регистрацию декларации о соответствии;
- информирование о результатах проведения декларирования соответствия;
- инспекционный контроль органом по сертификации систем управления качеством за сертифицированной системой управления качеством;
- контроль за продукцией, соответствие которой подтверждено декларацией о соответствии.

**Добровольная сертификация** осуществляется по инициативе заявителя, обращающегося в аккредитованный орган по сертификации за подтверждением соответствия его продукции установленным требованиям. Она производится на основе договора.

Заявитель самостоятельно выбирает технические нормативные правовые акты в области технического нормирования и стандартизации, на соответствие которым осуществляется добровольная сертификация, и определяет номенклатуру показателей, контролируемых при добровольной сертификации объектов оценки соответствия. В обязательном порядке в эту номенклатуру включаются показатели безопасности, если они установлены в технических нормативных правовых актах в области технического нормирования и стандартизации на данный объект оценки соответствия.

Документы об оценке соответствия, протоколы испытаний продукции, полученные за пределами нашей страны,

могут быть признаны на основании действующих международных договоров, стороной которых является Республика Беларусь. Порядок их признания, как правило, устанавливается международными договорами, а если нет, — то Государственным комитетом по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь. Данный комитет (или по его поручению аккредитованный орган по сертификации) выдает также необходимые сертификаты и декларации.

## **6.5. Государственная гигиеническая регламентация и регистрация**

**Государственная гигиеническая регламентация** включает:

- определение на основе результатов токсиколого-гигиенических исследований или научного анализа имеющейся информации санитарно-гигиенических и противоэпидемических требований к порядку производства и применения продукции, веществ, материалов, включая разрешение, ограничение или запрещение их производства и применения;
- установление предельно допустимых уровней содержания и воздействия вредных веществ и факторов среды обитания человека;
- установление методов контроля над уровнями содержания и воздействия вредных веществ в целях предотвращения их неблагоприятного влияния на организм человека.

**Государственная гигиеническая регистрация** осуществляется с целью предотвращения вредного воздействия продукции на здоровье человека при ее производстве и использовании. Она предполагает выявление свойств продукции, представляющих опасность для жизни и здоровья человека, и оценку соответствия продукции, условий ее изготовления и оборота требованиям санитарных правил, норм и гигиенических нормативов.

С 1 июля 2010 г. вступило в силу Соглашение Таможенного союза Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации по санитарным мерам, которое уста-

навливает Единый перечень товаров, подлежащих санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю) на таможенной границе и таможенной территории Таможенного союза, а также форму документа, подтверждающего безопасность продукции (товаров).

Государственной регистрации подлежит продукция, впервые изготавливаемая на таможенной территории Таможенного союза, а также впервые ввозимая на таможенную территорию Таможенного союза.

В Единый перечень продукции, подлежащей государственной регистрации, включены:

- минеральная вода, бутилированная питьевая вода, расфасованная в емкости (в том числе для использования в детском питании), тонирующие напитки, алкогольная продукция, пиво;
- специализированные пищевые продукты, в том числе продукты детского питания, продукты для беременных и кормящих женщин, продукты диетического (лечебного и профилактического) питания, продукты для питания спортсменов;
- биологически активные добавки к пище, сырье для производства биологически активных добавок к пище, органические продукты;
- пищевые продукты, полученные с использованием генно-инженерно-модифицированных (трансгенных) организмов, в том числе генетически модифицированные микроорганизмы;
- пищевые добавки, комплексные пищевые добавки, ароматизаторы, растительные экстракты в качестве вкусо-ароматических веществ и сырьевых компонентов, стартовые культуры микроорганизмов и бактериальные закваски, технологические вспомогательные средства, в том числе ферментные препараты;
- косметическая продукция;
- средства и изделия гигиены полости рта;
- дезинфицирующие, дезинсекционные и дератизационные средства;
- товары бытовой химии;
- потенциально опасные химические и биологические вещества и изготавливаемые на их основе препараты, пред-

ставляющие потенциальную опасность для человека (кроме лекарственных средств), индивидуальные вещества (соединения) природного или искусственного происхождения, способные в условиях производства, применения, транспортировки, переработки, а также в бытовых условиях оказывать неблагоприятное воздействие на здоровье человека и окружающую природную среду;

- материалы, оборудование, устройства и другие технические средства водоподготовки, предназначенные для использования в системах хозяйственно-питьевого водоснабжения;

- предметы личной гигиены для детей и взрослых;

- предметы детского обихода до трех лет: посуда и изделия, используемые для питания детей, предметы по гигиеническому уходу за ребенком, одежда для детей;

- изделия, предназначенные для контакта с пищевыми продуктами (кроме посуды, столовых принадлежностей, технологического оборудования).

Для свободного обращения на территории Таможенного союза необходимо наличие *свидетельства о государственной регистрации*, оформленного по утвержденной единой форме.

Обращение продукции, прошедшей государственную регистрацию в Республике Беларусь, осуществляется на территории Российской Федерации и Республики Казахстан без переоформления и без повторных лабораторных исследований (испытаний).

*Не требуется* свидетельство о государственной регистрации на следующую продукцию:

- образцы продукции, предназначенные исключительно для проведения санитарно-эпидемиологической экспертизы с целью оформления свидетельств о государственной регистрации;

- лабораторную посуду, товары, предназначенные исключительно для использования в качестве лабораторных реактивов;

- продукцию, произведенную на территории Таможенного союза по заказам и нормативно-технической документации зарубежных фирм и предназначенную исключительно для реализации за ее пределами;



- выставочные и рекламные образцы продукции, не предназначенные для реализации и использования на таможенной территории Таможенного союза;

- продукцию, бывшую в употреблении, в том числе реализуемую через магазины и отделы комиссионной торговли;

- коллекции, созданные учащимися и студентами учреждений образования, предназначенные для участия в национальных и международных фестивалях.

Для получения свидетельства о государственной регистрации на товары, изготавливаемые на таможенной территории Таможенного союза, производителем данных товаров представляются следующие документы:

- заявление;

- копии документов, в соответствии с которыми производится продукция (стандарты, технические условия, регламенты, технологические инструкции, спецификации, рецептуры, сведения о составе), заверенные заявителем;

- копия документа изготовителя, удостоверяющего безопасность и качество исследуемых образцов;

- документ изготовителя (производителя) по применению (эксплуатации, использованию) подконтрольных товаров (инструкция, руководство, регламент, рекомендации);

- копии или макеты этикеток (упаковки) на подконтрольные товары;

- копии документов о специфической активности биологически активной добавки к пище (для препаратов, содержащих неизвестные компоненты, неофициальные прописи);

- акт отбора образцов (проб);

- декларации изготовителя (производителя) о наличии генетически модифицированных компонентов, наноматериалов, гормонов, пестицидов в пищевых продуктах;

- протоколы исследований (испытаний), научные отчеты, экспертные заключения;

- выписка из Единого государственного реестра юридических лиц или Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей.

Отбор проб и лабораторные исследования подконтрольных товаров в целях оформления свидетельства о государственной регистрации осуществляются лабораториями упол-

номоченных органов, аккредитованными (аттестованными) в национальных системах аккредитации (аттестации).

Срок действия свидетельства о государственной регистрации устанавливается с момента выдачи до прекращения поставок продукции на территорию Таможенного союза или ее изготовления на таможенной территории Таможенного союза, т.е. бессрочно.

Основания для *отказа* в оформлении документа, подтверждающего безопасность продукции (товаров):

- несоответствие подконтрольных товаров Единым санитарным требованиям;
- представление документов и (или) сведений, не соответствующих требованиям законодательства, а также содержащих недостоверную информацию;
- отсутствие предусмотренных законодательством оснований для оформления и выдачи документа, подтверждающего безопасность продукции (товаров);
- невозможность установить при современном уровне развития науки требования безопасности в отношении подконтрольных товаров и условий их изготовления и оборота; отсутствие методики определения и измерения в продукции и среде обитания человека опасных факторов такой продукции;
- наличие информации о случаях вредного воздействия подконтрольных товаров на здоровье человека и среду его обитания при изготовлении, обороте и употреблении (использовании) продукции.

Действие документа, подтверждающего безопасность продукции (товаров), *приостанавливается* или *прекращается*, если:

- установлен факт несоответствия подконтрольных товаров Единым санитарным требованиям;
- вследствие развития научных знаний изменились показатели безопасности подконтрольных товаров;
- от уполномоченных органов, международных организаций или от государств, не являющихся участниками Таможенного союза, поступила информация о том, что подконтрольные товары представляют опасность для жизни и здоровья человека.

## 6.6. Особенности налогообложения субъектов малого предпринимательства

### 6.6.1. Международный опыт

В мировой практике сложились два основных подхода к налогообложению субъектов малого предпринимательства [5].

*Первый подход:* сохранение всех видов налогов для малых предприятий наряду с упрощением порядка их расчетов и взимания. Речь идет о применении упрощенных методов определения налоговой базы и ведения учета, а также о периодичности налоговых платежей. По этому пути пошли в ряде стран ОЭСР.

*Второй подход:* оценка потенциального дохода налогоплательщиков по косвенным признакам и установление фиксированных платежей в бюджет, заменяющих один или несколько традиционных налогов. В чистом виде данный подход в развитых странах не применяется, хотя во многих из них оценка налоговой базы МП по аналогии с другими налогоплательщиками используется в тех случаях, когда налоговая администрация имеет основания сомневаться в правильности исчисления налоговых обязательств.

Режимы налогообложения малого предпринимательства, применяемые в различных странах, условно можно представить в виде схемы (рис. 6.1).

Рассмотрим более подробно указанные режимы налогообложения.

◆ **Упрощенная система налогообложения.** Среди вариантов установления базы упрощенного налогообложения наиболее распространенными представляются налогообложение потока денежных средств и налогообложение валовой выручки.

**Налогообложение потока денежных средств** — теоретически одна из самых привлекательных форм, при которой используются cash-flow — налоги на потоки денежных средств, по существу являющиеся налогами на потребление. Для них характерны простота определения и ясность, нейтральность по отношению к капиталовложениям, а также легкость администрирования.

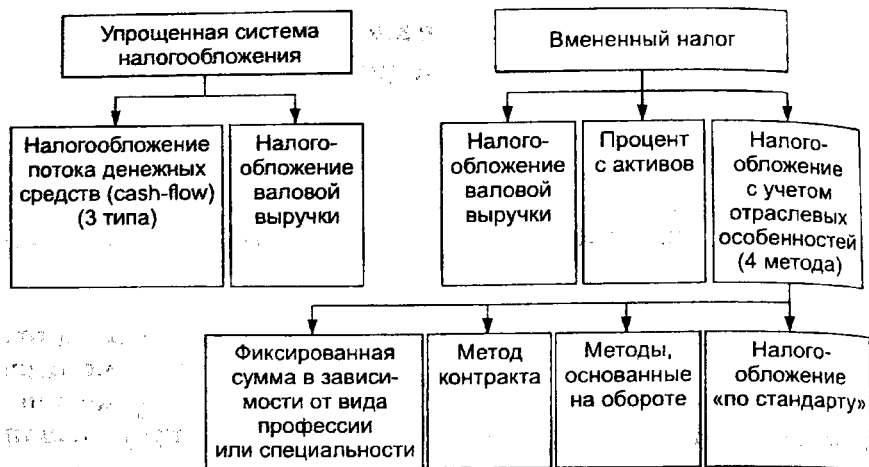


Рис. 6.1. Возможные режимы налогообложения малого предпринимательства

В зависимости от базы налогообложения различают три типа налогов cash-flow:

1) базой налога является чистый поток реальных трансакций в денежном выражении, т.е. разница между выручкой от реализации и стоимостью используемых в производстве факторов;

2) в базу включается еще и разница между полученными займами и выплаченным долгом, а также разность полученных и уплаченных процентов;

3) облагаются чистые потоки средств от предприятия акционерам, т.е. сумма выплаченных дивидендов и выкупленных акций за вычетом новых выпусков акций.

Простейшим для вычисления, а поэтому особенно популярным в среде малого предпринимательства является налог первого типа. Данная база налогообложения нейтральна в отношении инвестиционных решений и аналогична базе, используемой для малого бизнеса в других странах.

**Налогообложение валовой выручки** обеспечивает упрощение расчета налоговой базы, поскольку не нужно оценивать стоимость факторов, так что налоговой администрации остается контролировать только стоимость выпуска. Издержки данного варианта заключаются в том, что налог с оборота

по реализации включается в издержки производства, следовательно, теряется экономическая эффективность подхода, так как оптимальное решение фирмы относительно объема выпуска при заданных ценах в этом случае искажается. Более того, если обложению налогом подлежат несколько производителей промежуточной продукции в производственной цепи, то возникает эффект каскада.

♦ **Вмененный налог.** Термин *presumptive* (предполагаемый) означает в английском языке обоснованное предположение о совпадении нормального дохода налогоплательщика с суммой, подлежащей обложению налогом, при применении косвенного метода (а если вменение используется в качестве минимального налогообложения, то она должна быть не меньше).

В разных странах выработано множество методов вменения, различающихся по влиянию на стимулы и доходы, по уровню сложности, юридическим и административным последствиям. Вместе с тем есть государства, где вмененные налоги практически отсутствуют (США) либо, напротив, активно применяются (например, несколько десятилетий назад во Франции).

Вмененный метод может быть *оспоримым* или *неоспоримым*.

В первом случае налогоплательщик, не согласный с результатом применения метода, вправе апеллировать, удостоверяя, что фактический доход, исчисленный по обычным правилам налогового учета, оказывается меньше, чем рассчитанный по вмененному методу.

Во втором случае налог устанавливается без возможности для налогоплательщика оспаривать вменение исходя из расчета фактического дохода. То есть такой налог налагает больше ограничений на налогоплательщика, поэтому при использовании неоспоримого вменения крайне важна точность в законодательном описании порядка применения и расчета налога.

Оспоримый метод налогообложения оправдан, если имеются основания предполагать, что налогоплательщик не полностью раскрывает свой доход в декларации либо вовсе не подает декларацию. Тогда налоговые власти уполномочены

законом использовать косвенные методы и определить доход налогоплательщика исходя из произвольных критериев или какой-либо доступной информации. В этом случае вмененное налогообложение выступает в качестве средства установления истинного дохода налогоплательщика, и налогоплательщику должно быть позволено уточнить предоставляемую информацию. Следовательно, данный тип вмененного налогообложения представляет собой не фундаментальное отступление от нормальных правил определения налоговых обязательств, а вынужденное отступление в связи с игнорированием правил недостаточно законопослушным плательщиком.

*Налогообложение валовой выручки* используется при режиме вмененного налога. Законодательства некоторых стран (к примеру, Франции) предусматривают минимальный вмененный налог, при котором налогооблагаемый доход предприятия не может быть меньше определенного процента от валовой выручки предприятия. Плюсами этого типа налогообложения являются легкость администрирования и рост налоговых поступлений. Минусами — возможность для недобросовестных налогоплательщиков, целью которых является уклонение от налогообложения путем сокрытия части прибыли, воспользоваться налогом с оборота для сокрытия выручки и, как следствие, — прибыли. А кроме того, эффект каскада, о котором говорилось выше. С этим типом минимального налога связана и еще одна проблема: доход составляет значительно варьирующуюся долю валовой выручки, обусловленную характером отрасли, степенью интеграции конкретного производства, видом производимого продукта или услуги, использованием фиксированного процента от выручки для оценки валового дохода. Указанную проблему пытаются решить в некоторых странах (например, во Франции).

Так, составляются классификации налогоплательщиков в разрезе видов деятельности с особым процентом для каждого, определенным в результате изучения отраслей. Этот вид вменения может применяться как исключительный способ обложения дохода или как минимальный налог. Такой подход уменьшает неточность вменения, но делает более сложным его применение, в частности, для налогоплательщиков,

функционирующих в нескольких отраслях. Кроме того, обеспечить большую точность можно только путем эмпирических исследований границ фактической прибыли, что требует значительных ресурсов и бывает проблематично при общей экономической нестабильности.

В некоторых странах (например, в Сьерра-Леоне) устанавливается вменение на основе валовой выручки как оспоряемое.

**Процент активов** — вариант налогообложения, принятый в таких странах, как Боливия, Аргентина, Колумбия, Мексика и Венесуэла, где устанавливаются минимальные налоги на основе фиксированного процента от активов предприятия. В Боливии такой налог замещал в течение некоторого времени налог на доход корпораций и представлял собой исключительное вменение.

База налога варьируется от валовых активов до чистых активов (т.е. активов за вычетом задолженности). Экономическим основанием для налога на активы является расчет инвесторов на получение определенной нормы доходности на свои активы. Конечно, такое обложение можно рассматривать как несправедливое, поскольку реальная доходность не совпадает с ожидаемой, причем несовпадение не всегда обусловлено действиями инвесторов. Расхождения значительно варьируются между видами деятельности. Более того, минимальный налог на активы способен дестимулировать рискованные инвестиции, если он отнимает у плательщика преимущество переноса убытков, возникших в результате инвестирования.

Заметим, что и ожидаемая доходность может сильно варьироваться по отраслям, хотя бы в силу различий в рискованности предпринимательства.

**Налогообложение с учетом отраслевых особенностей** означает применение вмененных методов налогообложения, специально приспособленных к характеру отдельных отраслей. Рассмотрим основные среди этих методов.

**Фиксированная сумма в зависимости от вида профессии или специальности** — вменяемые суммы налога устанавливаются на относительно низком уровне, чтобы не допустить явной несправедливости по отношению к некоторым налого-

плательщикам. В силу этого данный способ неэффективен при обложении специалистов с высоким доходом. В самом деле, если вмененный доход существенно увеличивает налоговые поступления, это означает, что есть серьезные недоработки в регулярном налогообложении. Однако если устранение недостатков требует высоких издержек, то увеличение поступлений за счет установления минимального налога на основе системы вменения можно рассматривать как лучшую из альтернатив. Усовершенствовать модель налогообложения с фиксированными платежами позволило бы разделение налогоплательщиков в рассматриваемых отраслях на два-три класса по признаку оборота с фиксированным налогом внутри каждой из них или на основе типа и количества капитального оборудования, используемого в бизнесе. Если вменение используется как исключительный, а не как минимальный налог, то целесообразно определить потолок оборота, при превышении которого действует общепринятый режим налогообложения.

*Метод контракта* в свое время был востребован во Франции. Обложение по этой системе применяется к тем, чей годовой оборот ниже определенной величины. Контрактный метод предполагает заключение предварительного соглашения между налогоплательщиком и налоговыми властями, касающегося установления налоговых обязательств относительно оцененного, а не фактического дохода. В Бельгии такое соглашение сохраняет действие в течение трех лет.

Применение контрактных методов требует высокой квалификации налоговых инспекторов и эффективного контроля со стороны вышестоящих органов за их деятельностью.

*Методы, основанные на обороте*, используются в ряде стран для обложения налогом отдельных видов дохода или дохода от конкретных видов деятельности исходя из оборота с вмененными вычетами, основанными на пропорциях, типичных для данной отрасли или данного типа дохода. Например, во Франции к доходу от аренды недвижимости в городе позволено применять взамен вычетов на амортизацию, страхование и управление вычеты, составляющие определенный процент от валовой выручки, причем остальные расходы вычитаются в фактическом размере.



*Налогообложение «по стандарту»* (и аналогичные ему методы) действует в нескольких странах (Испания, Турция). Это в чистом виде вмененные, рассчитанные на основании косвенных признаков налоги. Вмененный доход устанавливается в зависимости от профиля малого предприятия и от наличия в его распоряжении факторов, необходимых для деятельности, которые трудно скрыть при проверке (число посадочных мест в ресторане, количество кресел в парикмахерской и т.д.).

### 6.6.2. Налогообложение в Республике Беларусь

В нашем государстве налогообложение осуществляется как по упрощенной системе, так и по методу вменения.

*Упрощенная система налогообложения.* Плательщиками налога при упрощенной системе являются организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие предпринимательскую деятельность и отвечающие установленным критериям, касающимся численности работающих (не более 100 человек), а также объема выручки от реализации [6].

*Не вправе* применять упрощенную систему налогообложения:

- организации и индивидуальные предприниматели:
  - производящие подакцизные товары;
  - реализующие (в том числе по договорам поручения, комиссии, консигнации и иным аналогичным договорам) ювелирные изделия из драгоценных металлов и (или) драгоценных камней (включая сдачу указанных изделий ломбардами в Государственное хранилище ценностей Министерства финансов Республики Беларусь);
- организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие:
  - лотерейную деятельность;
  - профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг;
  - деятельность в рамках простого товарищества и (или) хозяйственной группы, холдинга;
  - деятельность в качестве резидентов свободных экономических зон, специального туристско-рекреационного

парка «Августовский канал» или Парка высоких технологий;

- деятельность по организации и проведению электронных интерактивных игр;
- организации, осуществляющие:
- риэлтерскую деятельность;
- страховую деятельность (страховые организации, в том числе общества взаимного страхования, объединения страховщиков);
- банковскую деятельность (банки);
- деятельность в сфере игорного бизнеса;
- организации, производящие на территории Республики Беларусь сельскохозяйственную продукцию и уплачивающие единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции;
- индивидуальные предприниматели — в части деятельности, по которой уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц.

Организации и индивидуальные предприниматели имеют право на применение упрощенной системы с начала календарного года. Для этого в период с 1 октября по 31 декабря предшествующего года необходимо представить в налоговый орган уведомление о переходе на упрощенную систему, содержащее информацию о размере валовой выручки за первые девять месяцев текущего года, численности работников организации в среднем за этот период, а также о выбранной налоговой базе.

При применении упрощенной системы сохраняется общий порядок уплаты:

- налогов, сборов (пошлин), взимаемых при ввозе (вывозе) товаров на таможенную территорию Республики Беларусь;
- государственной пошлины;
- оффшорного сбора;
- гербового сбора;
- налога на приобретение автомобильных транспортных средств;
- обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты;

• налога на добавленную стоимость (за исключением организаций, имевших в среднем не более 15 работников с начала года по отчетный период (включительно), и индивидуальных предпринимателей, размер валовой выручки которых нарастающим итогом с начала года составил не более 3400 млн руб.).

Налоговой базой признается валовая выручка, определяемая как сумма выручки, полученной за отчетный период организациями и индивидуальными предпринимателями от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав, и доходов от внереализационных операций.

Организации, численность работников которых с начала года по отчетный период (включительно) в среднем составляет не более 15 человек, и индивидуальные предприниматели, валовая выручка которых не превышает 3400 млн руб. в год, осуществляющие розничную торговлю и (или) оказывающие услуги общественного питания, вправе использовать в качестве налоговой базы валовой доход, рассчитываемый в виде разницы между валовой выручкой и покупной стоимостью реализованных товаров за отчетный период.

Покупная стоимость товаров определяется как цена их приобретения (договорная цена), увеличенная на фактические затраты по приобретению (таможенные пошлины и таможенные сборы, налог на добавленную стоимость, комиссионные вознаграждения, расходы на транспортировку, хранение), при условии их документального подтверждения.

*Ставки налога, устанавливаемые при упрощенной системе:*

- 7 % — для организаций и индивидуальных предпринимателей, не уплачивающих НДС;
- 5 % — для уплачивающих НДС;
- 15 % — для использующих в качестве налоговой базы валовой доход;
- 2 % — в отношении выручки от реализации за пределы Республики Беларусь товаров (работ, услуг), имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности.

Пониженные ставки налога для организаций и индивидуальных предпринимателей, находящихся (проживающих) в сельских населенных пунктах и осуществляющих деятельность по производству товаров (выполнению работ, оказанию

нию услуг) в этих населенных пунктах, а также в сельской местности:

- 5 % — для не уплачивающих НДС;
- 3 % — для уплачивающих НДС.

Пониженные ставки налога при упрощенной системе *не применяются* при реализации товаров, работ, услуг (в том числе по сдаче имущества в аренду), производство, выполнение, оказание которых осуществляется с использованием основных средств и (или) труда работников организаций или индивидуальных предпринимателей за пределами сельских территорий. Данные ставки *не распространяются* и на торговую посредническую деятельность по осуществлению оптовой и (или) розничной торговли товарами несобственного производства.

*Отчетным периодом* для организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему, является:

- календарный месяц, если предусмотрена ежемесячная уплата НДС;
- календарный квартал, если уплата НДС не предусмотрена либо НДС уплачивается ежеквартально.

Применение организациями и индивидуальными предпринимателями упрощенной системы *прекращается*, и они осуществляют уплату налогов, сборов (пошлин) в общем порядке начиная с месяца, следующего за отчетным периодом, в котором:

- численность работников организации с начала года по отчетный период (включительно) в среднем превысила 100 человек;
- валовая выручка нарастающим итогом в течение календарного года превысила 12 млрд руб.;
- принято решение об отказе от применения упрощенной системы.

Применение плательщиком упрощенной системы налогообложения без уплаты налога на добавленную стоимость *прекращается*, если:

- численность работников организации, использующей в качестве налоговой базы валовой доход, с начала года по отчетный период (включительно) в среднем превысила 15 че-

доек и (или) валовая выручка организации (индивидуального предпринимателя) нарастающим итогом в течение календарного года составила более 3400 млн руб. Такие организация и индивидуальный предприниматель вправе перейти на применение упрощенной системы с использованием в качестве налоговой базы валовой выручки с уплатой или без уплаты налога на добавленную стоимость;

- численность работников организации с начала года по отчетный период (включительно) в среднем превысила 15 человек и (или) валовая выручка организации (индивидуального предпринимателя) нарастающим итогом в течение календарного года составила более 3400 млн руб. Данные организация и индивидуальный предприниматель также вправе перейти на применение упрощенной системы с уплатой налога на добавленную стоимость.

Организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на общий порядок налогообложения в текущем календарном году, не вправе в следующем календарном году перейти на упрощенную систему.

Организации и индивидуальные предприниматели, применяющие упрощенную систему (за исключением уплачивающих НДС), освобождаются от ведения бухгалтерского учета и отчетности, но должны заполнять *книгу учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему*, осуществляя:

- учет, необходимый для исполнения обязанностей налоговых агентов;

- упрощенный расчет стоимости чистых активов организации;

- упрощенный учет стоимости паев членов производственного кооператива;

- учет, необходимый для исчисления и уплаты обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты;

- учет расходов, производимых за счет средств ФСЗН;

- учет реализованных товаров по покупной стоимости.

Форма и порядок заполнения книги учета устанавливаются Министерством по налогам и сборам, Министерством

финансов, Министерством труда и социальной защиты, а также Национальным статистическим комитетом.

В Республике Беларусь одной из форм *вмененного налога* является единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц.

*Плательщиками* единого налога являются:

- индивидуальные предприниматели при розничной торговле товарами:
  - в магазине, торговая и общая площади которого не превышают 15 и 100 м<sup>2</sup> соответственно;
  - на торговых местах на рынках, в расположенном на торговом месте ином торговом объекте, общая площадь которого не превышает 100 м<sup>2</sup>;
- индивидуальные предприниматели при оказании потребителям услуг (выполнении работ), предусмотренных в специальном перечне. К ним относятся:
  - розничная торговля хлебом и хлебобулочными изделиями, молоком и молочной продукцией, овощами и фруктами, иными продовольственными товарами (за исключением пива и алкогольных напитков);
  - розничная торговля одеждой, коврами и ковровыми изделиями, сложными бытовыми электротоварами (за исключением электрохолодильников бытовых и морозильников, машин стиральных бытовых), телерадиотоварами, автотранспортными средствами и иными непродовольственными товарами;
  - общественное питание через торговые объекты мелко-розничной торговой сети (за исключением торговли алкогольными напитками, пивом, табачными изделиями);
  - техническое обслуживание и ремонт автомобилей, мотоциклов, мотороллеров и мопедов;
  - производство мебели по заказам потребителей;
  - ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования;
  - производство по заказам потребителей одежды (в том числе головных уборов), готовой трикотажной одежды машинной и ручной вязки, обуви;

- деятельность в области фотографии;
- производство кино- и видеофильмов по заказам потребителей;
- услуги парикмахерских и салонов красоты;
- деятельность пассажирского и грузового транспорта;
- чистка и уборка жилых помещений и др.

Плательщики единого налога вправе привлекать не более трех физических лиц и (или) использовать одновременно не более четырех торговых, обслуживающих и иных объектов, торговых мест на рынках, транспортных средств, применяемых для перевозок пассажиров и грузов на основании специального разрешения (лицензии).

Плательщики единого налога освобождаются от уплаты:

- подоходного налога с физических лиц на доходы, получаемые ими при осуществлении вышеперечисленных видов деятельности;
- налога на добавленную стоимость (за исключением налога, уплачиваемого на товары, ввозимые на таможенную территорию Республики Беларусь);
- налога за использование природных ресурсов (экологического налога);
- местных налогов и сборов, взимаемых при осуществлении вышеперечисленных видов деятельности.

Индивидуальные предприниматели при осуществлении видов деятельности, названных в перечне, не вправе применять другой порядок налогообложения в отношении таких видов деятельности.

Ставки единого налога устанавливают областные и Минский городской Совет депутатов в пределах базовых ставок, определенных в перечне, в зависимости:

- от населенного пункта, в котором осуществляется деятельность плательщиков единого налога (г. Минск, города областного, районного подчинения, поселки городского типа, сельские населенные пункты);
- места осуществления деятельности этих лиц в пределах населенного пункта (центр, окраина, транспортные развязки, удаленность данного места от остановок пассажирского транспорта);

- режима работы плательщиков единого налога;
- иных условий осуществления видов деятельности, указанных в перечне.

При этом областные Советы депутатов устанавливают понижающие коэффициенты к ставкам единого налога при оказании платных услуг населению в сельских населенных пунктах, поселках городского типа и городах районного подчинения.

Ставки единого налога *понижаются*:

- на 25 % в первые три месяца деятельности — для физических лиц, впервые зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей;
- 20 % — для плательщиков-мужчин, достигших возраста 60 лет, и женщин, достигших 55 лет, независимо от вида получаемой пенсии, а также для плательщиков-инвалидов;
- 20 % — для плательщиков, являющихся родителями (усыновителями) в многодетных семьях с тремя и более детьми в возрасте до 18 лет;
- 20 % — для плательщиков, воспитывающих детей-инвалидов в возрасте до 18 лет.

В случае наличия у плательщика единого налога права на снижение установленной ставки единого налога одновременно по нескольким основаниям эта ставка понижается на 45 %.

При розничной торговле в торговых объектах к установленным ставкам единого налога в зависимости от фактического размера (общей площади) торгового объекта применяются *повышающие* коэффициенты:

<i>Коэффициент</i>	<i>Площадь, м<sup>2</sup></i>
1,2	Свыше 15 до 25 (включительно)
1,5	Свыше 25 до 50 (включительно)
2,0	Свыше 50 до 75 (включительно)
2,5	Свыше 75 до 100 (включительно)

При розничной торговле товарами, не произведенными в Республике Беларусь, к установленной ставке налога применяется повышающий коэффициент 2,0 независимо от удельного веса этих товаров в торговом ассортименте.



При розничной торговле товарами, отнесенными к различным товарным группам, указанным в перечне, уплата единого налога производится по тому виду товаров, по которому установлена наиболее высокая ставка налога.

При розничной торговле в нескольких торговых объектах, на нескольких торговых местах на рынках, осуществлении общественного питания в нескольких торговых объектах общественного питания единый налог уплачивается по каждому торговому объекту (торговому объекту общественного питания), торговому месту на рынке.

При работе менее 15 дней в календарном месяце единый налог исчисляется с учетом следующих коэффициентов:

<i>Коэффициент</i>	<i>Период работы, дней</i>
0,2	Менее 3
0,3	От 3 до 4
0,5	От 5 до 10
0,8	От 11 до 14

Если фактически полученная индивидуальным предпринимателем выручка превысила 30-кратную сумму единого налога, исчисленную за соответствующий календарный месяц, с суммы такого превышения исчисляется *доплата* налога в размере 8 %.

Налоговая декларация (расчет) по единому налогу представляется индивидуальным предпринимателем в налоговый орган по месту постановки на учет не позднее 28-го числа месяца, предшествующего месяцу осуществления деятельности; индивидуальным предпринимателем, зарегистрированным впервые, а также в других случаях, определенных законодательством, — не позднее дня, предшествующего дню начала деятельности.

Единый налог уплачивается (доплачивается) в белорусских рублях исходя из установленного Национальным банком Республики Беларусь курса евро по отношению к белорусскому рублю, действующего на первое число месяца, в котором производится уплата (доплата) налога, ежемесячно не позднее 28-го числа месяца, предшествующего месяцу осуществления деятельности.

## Литература

1. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Респ. Беларусь, 16 янв. 2009 г., № 1 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

2. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Респ. Беларусь, 7 дек. 1998 г., № 218-З: принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г.: одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 26.12.2007 г. // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

3. О лицензировании отдельных видов деятельности: Указ Президента Респ. Беларусь, 1 сент. 2010 г., № 450 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

4. Об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации: Закон Респ. Беларусь, 5 янв. 2004 г., № 269-З // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

5. Основные формы и механизмы поддержки малого и среднего бизнеса в зарубежных странах / Представительство ООН в Республике Беларусь. — Минск: Интегралполиграф, 2009.

6. Налоговый кодекс Республики Беларусь (Особенная часть): Закон Респ. Беларусь, 29 дек. 2009 г., № 71-З: принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г.: одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 30.12.2011 г. // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

7. О некоторых мерах по регулированию предпринимательской деятельности: Указ Президента Респ. Беларусь, 18 июня 2005 г., № 285 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

# Глава 7. ПОДДЕРЖКА И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

- 7.1. Направления и меры государственной поддержки малого предпринимательства
- 7.2. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства
- 7.3. Имущественная поддержка предпринимательской деятельности
- 7.4. Финансово-кредитная поддержка малого бизнеса
- 7.5. Консультирование и обучение предпринимателей
- 7.6. Информационная поддержка
- 7.7. Стимулирование производственной и экспортной деятельности
- 7.8. Содействие развитию инновационного предпринимательства

## 7.1. Направления и меры государственной поддержки малого предпринимательства

Малые предприятия, в силу объективно менее благоприятных условий хозяйствования по сравнению с крупными субъектами, характеризуются меньшей устойчивостью и конкурентоспособностью, а следовательно, нуждаются в содействии со стороны государства, особенно на старте своей деятельности.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства», **поддержка предпринимательства** — это реализация государственными органами и иными организациями правовых, экономических, социальных, информационных, консультационных, образовательных, организационных и иных мер по созданию благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Реализация мер поддержки малого бизнеса осуществляется главным образом через совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и других организаций, составляющих в целом инфраструктуру поддержки и развития малого предпринимательства.

Законом Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» предусмотрены следующие ее *направления*:

- определение и реализация государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства;
- осуществление защиты прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства;
- разработка и реализация республиканских, отраслевых и региональных программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства;
- содействие развитию системы финансовой поддержки;
- содействие развитию системы имущественной поддержки;
- формирование и развитие системы информационной поддержки;
- содействие формированию и развитию инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;
- содействие внешнеторговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, включая содействие развитию производственных, торговых, научно-технических, информационных связей с иностранными юридическими и физическими лицами;
- содействие созданию и развитию системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства.

Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства осуществляется в соответствии с республиканской и отраслевыми программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, разрабатываемыми уполномоченными Советом Министров Республики Беларусь республиканскими органами государственного управления, иными государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, а также региональными программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, составленными местными исполнительными и распорядительными органами.

Программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства разрабатываются сроком на три года с учетом прогнозов и программ социально-экономического развития Республики Беларусь, а региональные програм-

мы — также с учетом прогнозов и программ социально-экономического развития соответствующей административно-территориальной единицы.

Программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства включают в себя мероприятия по следующим основным *направлениям*:

- совершенствование правового регулирования деятельности малого и среднего предпринимательства;
- развитие системы финансовой, имущественной, информационной и иной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- материально-техническое и организационное обеспечение развития малого и среднего предпринимательства;
- развитие инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;
- взаимодействие государственных органов и иных государственных организаций с субъектами инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства и иными организациями, осуществляющими поддержку субъектов малого и (или) среднего предпринимательства;
- содействие осуществлению и развитию международно-го сотрудничества в сфере малого и среднего предпринимательства;
- совершенствование системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства.

Финансовое обеспечение республиканской, отраслевых и региональных программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства осуществляется за счет средств республиканского и местных бюджетов, а также иных источников, не запрещенных законодательством.

К разработке и реализации программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства могут привлекаться субъекты инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, советы по развитию предпринимательства.

## 7.2. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства

Инфраструктура поддержки малого предпринимательства включает коммерческие и некоммерческие организации, целью которых является содействие в организации и осуществлении предпринимательской деятельности, оказание экономической, организационной и информационно-консалтинговой поддержки субъектам малого бизнеса.

*К субъектам инфраструктуры* относятся: центры поддержки предпринимательства, инкубаторы малого предпринимательства, технопарки, фонды финансовой поддержки, общества взаимного кредитования, союзы и ассоциации предпринимателей и другие организации [2].

Существенная помощь в развитии инфраструктуры поддержки предпринимательства в нашей стране была оказана международными организациями. В 1996 г. в рамках реализации проекта Международной финансовой корпорации «Поддержка частного предпринимательства в Беларуси» были созданы два бизнес-центра — в Бресте и Гродно.

В рамках мероприятий совместного проекта ПРООН и Министерства предпринимательства и инвестиций Республики Беларусь в 1998–2000 гг. было создано пять пилотных инкубаторов малого предпринимательства, в том числе: ЗАО «Инкубатор малого предпринимательства «Гомельский бизнес-инновационный центр»; хозрасчетное подразделение «Комплекс малого предпринимательства и инвестиций (инновационный инкубатор) научно-производственного унитарного предприятия «Центр» (Минск); инкубаторы малого предпринимательства в городах Лиде, Молодечно и Мозыре.

В настоящее время в республике действует разветвленная сеть субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства: на 1 января 2012 г. функционировали 76 центров поддержки предпринимательства и 15 инкубаторов малого предпринимательства.

75 % субъектов инфраструктуры являются организациями частной формы собственности, 16 — коммунальной, 9 % — республиканской.

Деятельность субъектов инфраструктуры регламентируется Законом Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства», Указом Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства», а также постановлениями Совета Министров Республики Беларусь.

◆ **Центры поддержки предпринимательства** (далее — ЦПП) — организации, основной задачей которых является оказание содействия субъектам малого предпринимательства в получении информационных, методических и консультационных услуг, обеспечении указанных субъектов квалифицированными кадрами, а также в выделении им финансовых средств.

ЦПП осуществляют свою деятельность по следующим **направлениям**:

- информационное обеспечение;
- маркетинговые исследования;
- консалтинговые услуги;
- подготовка и переподготовка кадров;
- независимая экспертиза инвестиционных проектов.

Данные центры создаются, как правило, в форме коммерческих организаций, которые на договорной основе оказывают услуги субъектам малого предпринимательства.

Для реализации задач, предусмотренных законодательством, действующие в республике центры имеют необходимый кадровый потенциал, помещения, компьютерное и офисное оборудование.

В целом ЦПП ориентированы на оказание субъектам предпринимательства комплексной поддержки по вопросам организации и осуществления предпринимательской деятельности. Они помогают в выборе организационно-правовой формы бизнеса и содействуют подготовке учредительных документов, организуют и проводят выездные семинары, «прямые линии» по актуальным для предпринимателей вопросам (ведение внешнеэкономической деятельности, налогообложение, ценообразование, бухгалтерский учет, аренда и др.).

Для организации взаимодействия субъектов инфраструктуры в области предоставления малым предприятиям комп-

лексной информационной поддержки по вопросам организации и осуществления предпринимательской деятельности, информирования о деятельности субъектов инфраструктуры создан веб-сайт специализированной информационной системы инфраструктуры поддержки предпринимательства ([www.svoedelo.by](http://www.svoedelo.by)).

◆ **Инкубатор малого предпринимательства (ИМП)** — организация, которая предоставляет начинающим субъектам малого предпринимательства (на определенных условиях и на определенное время) помещения, специально оборудованные под офисы и производство, помогая постепенно наладить и развить свое дело и обрести финансовую самостоятельность.

На 1 января 2012 г. в республике действовало 15 инкубаторов, в том числе: в Витебской, Гомельской, Гродненской областях — по 1 инкубатору; Могилевской — 2; Минской — 3; г. Минске — 7.

Основной задачей инкубатора является формирование благоприятной среды для развития и поддержки субъектов малого предпринимательства посредством создания стимулирующих организационно-экономических условий.

Основные *направления* деятельности инкубатора:

- предоставление в аренду оборудованных помещений;
- предоставление в аренду (долевое использование) офисного оборудования и иного движимого и недвижимого имущества;
- оказание на принципах долевого участия услуг общего и специализированного характера, среди которых:
  - оценка и отбор предпринимательских проектов;
  - поиск партнеров, инвесторов и кредиторов;
  - информационное обслуживание субъектов малого предпринимательства;
  - проведение маркетинговых исследований;
  - оказание консалтинговых и иных услуг;
- содействие внедрению современных технологий, укреплению связей научно-исследовательских и учебных учреждений с промышленностью;
- подготовка и переподготовка кадров для субъектов малого предпринимательства.



ИМП имеет ряд особенностей, обусловленных тем, что конечным продуктом его деятельности является независимый хозяйствующий субъект, полностью подготовленный к функционированию в условиях рыночной среды, а средством «производственного процесса по выращиванию успешных фирм» — предоставляемые услуги.

Субъекты малого предпринимательства размещаются в инкубаторе в соответствии с утвержденным положением на конкурсной основе. В приоритетном порядке в инкубаторе размещаются субъекты малого предпринимательства, которые производят энергосберегающую, импортозамещающую продукцию, внедряют новые технологии.

Таким образом, отличительные *особенности* ИМП:

- ограниченность количества субъектов, для которых создаются «тепличные» условия;
- обязательность срока инкубационного периода, составляющего для малых предприятий 2–3 года, а для инновационного предпринимательства — до 5 лет;
- мониторинг финансово-хозяйственной деятельности клиента со стороны ИМП.

Различают *многопрофильные* и *специализированные* инкубаторы. В составе первых могут находиться малые предприятия, относящиеся к различным видам предпринимательской деятельности; вторых — фокусирующиеся на определенном направлении бизнеса или обслуживающие определенные группы клиентов (женщин, безработных и др.).

♦ **Технопарк** — субъект инновационной инфраструктуры, который, способствуя развитию предпринимательства в научно-технической сфере, создает благоприятные условия, включая материально-техническую и информационную базу. Технопарк обеспечивает возможности для осуществления всего инновационного процесса — от поиска (разработки) новшества до выпуска образца и реализации товарного продукта.

*Предметом* деятельности технопарка является комплексное решение проблем ускоренной передачи результатов научных исследований в производство и доведение их до потребителя на коммерческой основе.

**Основные задачи и направления деятельности технопарка:**

- участие в формировании системы поддержки малых инновационных предприятий;
- участие в разработке и реализации государственных, отраслевых, региональных и международных научно-технических программ и проектов, выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выпуск наукоемкой и высокотехнологичной продукции;
- создание банка научно-инновационных предложений и системы передачи инновационных проектов для их промышленного использования;
- активизация научно-технического потенциала региона путем привлечения к этому процессу ученых, научно-технических работников, научных организаций, банков, промышленных предприятий и организация сотрудничества с центральными и местными органами управления;
- организация предпринимательской деятельности в научно-технической сфере с участием профессорско-преподавательского состава, отдельных ученых и специалистов, студентов высших учебных заведений;
- содействие заключению международных контрактов, способствующих выходу наукоемкой продукции на внешний рынок;
- подбор зарубежных партнеров, выбор оптимальных вариантов сотрудничества, создание предприятий с иностранными инвестициями;
- участие в международных программах и выставках, оказание посреднических и представительских услуг;
- содействие привлечению иностранных инвестиций и технологий;
- обучение инновационному менеджменту, маркетингу наукоемкой продукции, организации ее производства;
- создание дополнительных рабочих мест, в том числе для высококвалифицированных специалистов, научных работников, студентов, аспирантов;
- формирование информационной базы для научных разработок и проектов;

- содействие в создании малых инновационных предприятий, оказание им научно-технических (консалтинговых, инжиниринговых, лизинговых) и других услуг, юридической поддержки и помощи в сертификации их продукции;

- предоставление на договорной основе входящим в состав технопарка малым инновационным предприятиям лабораторных и экспериментально-производственных площадей, оборудования для выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, офисных, демонстрационных и конференц-помещений;

- анализ и отбор инновационных проектов, оценка коммерческого риска инновационных предложений, маркетинг соответствующих продуктов, поиск партнеров и источников финансирования, содействие в страховании проектов.

Технопарки сотрудничают с высшими учебными заведениями, ведущими научными организациями, научно-исследовательскими центрами.

В отличие от ИМП парковые структуры нацелены на коммерциализацию конкретных научно-технологических разработок, выступая инструментом стимулирования инновационного процесса. Их *входными* критериями являются ориентация предприятия на разработку или использование новой технологии и прибыльность инновационного проекта, а *выходных* критериев и процедур в технопарках не существует, так как они обычно имеют дело с успешными предприятиями.

**Структура** технопарка, определяемая исходя из основных направлений и специфики его деятельности, может включать подразделения и службы, обеспечивающие выполнение главных задач технопарка, в том числе юридические, информационные, патентно-лицензионные, инжиниринговые, маркетинговые, рекламно-издательские и др.

**Имущество** технопарка состоит из материальных и финансовых средств, объектов интеллектуальной собственности.

◆ Коммерческие организации в целях координации предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут создавать объединения в форме **предпринимательских ассоциаций** или **союзов**, являющихся некоммерческими организациями.

Основные *задачи* предпринимательских ассоциаций (союзов):

- содействие рыночным реформам, становлению и развитию негосударственного сектора экономики;
- помощь членам ассоциации в развитии их бизнеса, решении кредитных, юридических, финансовых, коммерческих и производственных проблем, нормализации социальных и трудовых отношений;
- всесторонняя защита членов ассоциации и представление их интересов в государственных органах, общественных и иных организациях;
- анализ и распространение положительного опыта работы, технических инноваций, консалтинг и повышение квалификации членов ассоциации;
- содействие развитию международных отношений между представителями бизнеса в Беларуси и за рубежом.

Учредительными документами ассоциации (союза) являются *договор*, подписанный ее членами, и утвержденный ими *устав*.

*Имущество* и средства ассоциаций (союзов) формируются за счет:

- членских взносов;
- добровольных взносов и пожертвований организаций и физических лиц;
- помощи международных организаций и финансовых институтов.

Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов, а последние несут субсидиарную ответственность по ее (его) обязательствам в размере и порядке, предусмотренных учредительными документами.

Каждый член ассоциации (союза) имеет право безвозмездно пользоваться ее (его) услугами и по своему усмотрению выйти из ее (его) состава по окончании финансового года. В этом случае он несет субсидиарную ответственность по ее (его) обязательствам пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода, если эти обязательства возникли во время его членства в ассоциации (союзе).

Член ассоциации (союза) может быть исключен из ее (его) состава по решению других участников в случаях и порядке, установленных учредительными документами.

Предпринимательские ассоциации (союзы) создаются, как правило, по территориальному или отраслевому принципу.

### 7.3. Имущественная поддержка предпринимательской деятельности

В рамках имущественной поддержки субъектов бизнеса, как правило, решаются проблемы обеспеченности помещениями и земельными участками, необходимыми для осуществления хозяйственной деятельности.

Формой поддержки субъектов малого предпринимательства в ряде развитых стран являются *льготные режимы приобретения объектов недвижимости*: предоставление права первоочередного выкупа арендуемых помещений и (или) земельных участков; ценовые скидки. Например, в *Германии* действовала программа стимулирования разукрупнения холдингов, по которой малые предприятия, выделявшиеся из состава холдинга, могли приобретать недвижимость в кредит с отсрочкой платежей в первые 2–4 года существования фирмы. Земельные участки под объектами недвижимости при этом передавались им в долгосрочную аренду с возможностью последующего выкупа.

Многие западные страны оценили эффективность и широко применяют *механизм специализированных бизнес-инкубаторов* для обеспечения помещениями малых предприятий на ранних стадиях развития.

В постсоциалистических странах бизнес-инкубирование не получило распространения, здесь более активно развиваются иные меры имущественной поддержки предпринимательства.

Так, в *Республике Казахстан* с 1997 г. действует Закон Республики Казахстан «О государственной поддержке малого предпринимательства», согласно которому правительство и все исполнительные органы этой страны должны обеспечивать поддержку субъектам малого предпринимательства, в том числе путем льготного предоставления зданий, сооружений, производственных помещений и иного имущества, на-

ходящегося в государственной собственности. Президент Республики Казахстан издал указ «О мерах по усилению государственной поддержки и активизации малого предпринимательства», во исполнение которого в стране прошла инвентаризация неиспользуемых производственных объектов и площадей, офисных помещений на государственных предприятиях и в организациях с государственной долей участия в уставном капитале [4]. Выявленные объекты были выставлены на продажу через тендер субъектам малого предпринимательства, занимающимся производственной деятельностью. При этом предусматривалась трехлетняя рассрочка погашения. Объекты, не проданные в течение трех месяцев, передавались субъектам малого предпринимательства в аренду или доверительное управление сроком на один год с правом последующего перехода в собственность. Единственным обязательным условием являлось осуществление производственной деятельности.

Субъекты малого предпринимательства Республики Казахстан по истечении срока, определенного при заключении договора аренды или доверительного управления объектом, вправе подать заявление о безвозмездной передаче объекта в собственность, обязавшись надлежащим образом выполнять условия договора аренды или доверительного управления объектом и использовать его для организации производственной деятельности.

Контроль за выполнением условий договора аренды или доверительного управления объектом осуществляют постоянно действующие комиссии территориальных органов Департамента государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан.

По истечении срока договора аренды или доверительного управления объектом субъекты малого предпринимательства представляют документы, подтверждающие осуществление производственной деятельности и характеризующие выполнение остальных условий договора аренды или доверительного управления объектом, на основании которых территориальные комитеты принимают решение:

- о передаче объекта в собственность (по объектам незавершенного строительства, срок договора аренды или дове-

рительного управления которых более одного года, — о сохранении действия договора аренды или доверительного управления);

- о расторжении договора (по объектам незавершенного строительства — о досрочном расторжении) и выставлении объекта на тендер.

Решение о передаче объекта в собственность может быть принято только при полном выполнении условий договора аренды или доверительного управления объектом.

**В Российской Федерации** формы имущественной поддержки определены Федеральным законом Российской Федерации от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства».

Оказание имущественной поддержки осуществляется органами государственной власти и органами местного самоуправления в виде передачи во владение и (или) аренду государственного или муниципального имущества, в том числе земельных участков, зданий, строений, сооружений, нежилых помещений, оборудования, машин, механизмов, транспортных средств на возмездной или безвозмездной основе или льготных условиях.

Федеральный закон Российской Федерации от 22 июля 2008 г. «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства» предусматривает, что субъекты малого и среднего предпринимательства, имеющие право на государственную поддержку, при возмездном отчуждении арендуемого имущества из государственной или муниципальной собственности пользуются преимущественным правом на приобретение такого имущества по цене, равной его рыночной стоимости, определенной независимым оценщиком. При этом преимущественное право может быть предоставлено, если:

- арендуемое имущество находилось в их временном владении и (или) временном пользовании непрерывно в течение трех и более лет до дня вступления в силу указанного Закона и в соответствии с договором (или договорами) аренды такого имущества;

- плата за аренду такого имущества перечислялась надлежащим образом в течение срока аренды.

Оплата недвижимого имущества, приобретаемого субъектами малого и среднего предпринимательства при реализации преимущественного права на приобретение арендуемого имущества, осуществляется одновременно или в рассрочку. Право выбора порядка оплаты (одновременно или в рассрочку), а также установление срока рассрочки принадлежит субъекту малого или среднего предпринимательства.

На сумму денежных средств, по уплате которой предоставляется рассрочка, производится начисление процентов исходя из ставки, равной одной трети ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации, действующей на дату опубликования объявления о продаже арендуемого имущества.

Стоимость неотделимых улучшений арендуемого имущества засчитывается в счет оплаты приобретаемого арендуемого имущества, если указанные улучшения осуществлены с согласия арендодателей.

**В Республике Беларусь** ключевым нормативным правовым актом, регламентирующим имущественную поддержку малого предпринимательства, является Закон Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства», которым предусматриваются следующие меры:

- передача в безвозмездное пользование находящихся в государственной собственности капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, их частей, в том числе с правом приобретения их в собственность после окончания срока безвозмездного пользования;
- применение понижающих коэффициентов к базовым ставкам арендной платы при аренде находящихся в государственной собственности капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, их частей;
- отчуждение находящихся в государственной собственности капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, их частей субъектам малого или среднего предпринимательства, осуществляющим деятельность в сфере производства товаров (выполнения работ, оказания услуг) и арендуящим данное имущество не менее пяти лет, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь.



В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 27 февраля 2007 г. № 108 «О некоторых мерах по вовлечению в хозяйственный оборот неиспользуемого государственного имущества» [5] неиспользуемое государственное имущество, находящееся в республиканской собственности, за исключением расположенного в городах Минске, Бресте, Витебске, Гомеле, Гродно и Могилеве, может быть направлено на поддержку предпринимательской деятельности путем:

- продажи на аукционе с установлением начальной цены продажи, равной одной базовой величине;
- передачи в безвозмездное пользование индивидуальным предпринимателям и негосударственным юридическим лицам;
- безвозмездной передачи в собственность индивидуальным предпринимателям и негосударственным юридическим лицам.

При продаже неиспользуемого государственного имущества на аукционе с установлением начальной цены продажи, равной одной базовой величине, обязательными условиями такого аукциона являются:

- осуществление покупателем предпринимательской деятельности на данном объекте, создание им дополнительных рабочих мест;
- запрещение покупателю продажи, иного отчуждения объектов до выполнения им условий договора купли-продажи.

Передача неиспользуемого государственного имущества в безвозмездное пользование индивидуальным предпринимателям и негосударственным юридическим лицам осуществляется под конкретные инвестиционные проекты на срок их реализации и в соответствии с условиями договора безвозмездного пользования.

Безвозмездная передача в собственность индивидуальным предпринимателям и негосударственным юридическим лицам неиспользуемого государственного имущества осуществляется по истечении срока безвозмездного пользования при выполнении ими условий договора.

Указом Президента Республики Беларусь от 14 марта 2011 г. № 107 установлено, что юридические лица и индивидуальные предприниматели, арендующие не менее трех лет

здания, сооружения, изолированные помещения, имеют право преимущественного приобретения данного объекта с рассрочкой платежа на пять лет.

Стоимость при продаже арендатору здания, сооружения, изолированного помещения должна быть уменьшена на затраты, понесенные арендатором на улучшение состояния и потребительских качеств такого объекта, если указанные улучшения учтены при определении оценочной стоимости и арендатору не возмещались эти затраты.

Проанализировав международный и отечественный опыт имущественной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, можно сделать следующие выводы:

- имущественная поддержка МСП является эффективным механизмом вовлечения населения в предпринимательскую деятельность;
- при оказании имущественной поддержки используется избирательный подход к отбору реципиентов, учитывающий экономические особенности и приоритеты регионов;
- имущественная поддержка стимулирует процесс приобретения объектов недвижимости в собственность, обеспечивая при этом инвестирование средств в экономику, формирование среднего класса, рост общественного благосостояния.

## **7.4. Финансово-кредитная поддержка малого бизнеса**

### **7.4.1. Зарубежный опыт**

Одним из основных *факторов*, ограничивающих динамичное развитие малых предприятий, является отсутствие реальных возможностей финансирования бизнеса. Субъекты малого предпринимательства, как правило, не имеют длительной кредитной истории, и их отличает наличие повышенных рисков, поэтому банки предъявляют к ним довольно жесткие требования по гарантиям возврата кредита.

Для малых предприятий характерна специфическая структура активов: доля недвижимости, которая могла бы

использоваться в качестве залога возврата кредита, обычно минимальна. Это также усложняет привлечение внешних источников финансирования. Кроме того, обслуживание многочисленных небольших компаний требует от банков более высоких операционных расходов, чем обслуживание меньшего количества крупных фирм, поскольку относительная стоимость обработки информации и оценки степени риска гораздо выше при малых объемах кредитования.

Перечисленные факторы объясняют предпочтение, отдаваемое банками работе с крупными клиентами.

Поддержка малого бизнеса в финансовой сфере связана с созданием условий, которые способствовали бы удешевлению кредитов для его субъектов, а также с формированием специальных институтов и инструментов, облегчающих доступ малых предприятий к источникам финансирования.

Анализ международной практики финансовой поддержки малого предпринимательства свидетельствует, что в развитых странах сложилась устойчивая *система мер и механизмов*, доказавших свою эффективность в решении проблемы доступа малого бизнеса к финансовым ресурсам [4].

Их характерные черты:

- основная ставка делается не на субсидирование небольшого количества проектов за счет средств бюджета, а на создание более благоприятных условий финансирования для данного сектора в целом;

- бюджетные средства используются не как ведущее средство финансовой поддержки, а как инструмент привлечения внебюджетных средств в сферу финансирования малого бизнеса;

- это не альтернатива банковской системе, а лишь занятие ниш на рынке финансовых услуг, которые по тем или иным причинам не могут быть заполнены банками.

**Основные эффекты** указанных мер и механизмов:

- повышение доступности кредитных ресурсов для малого бизнеса;

- стимулирование взаимодействия малых предприятий с кредитными организациями, получение практического опыта в области бизнес-планирования, финансового анализа и привлечения внешних финансовых ресурсов в целом;

- падающее по сравнению с предоставлением прямых бюджетных субсидий искажение конкурентной среды;
- охват значительно большего количества субъектов малого бизнеса различными мерами финансовой поддержки в рамках одних и тех же объемов ресурсов.

При этом ключевым принципом является *разделение рисков* между частными кредитными организациями, кредитующими малый бизнес, и государством, заинтересованным в стимулировании его развития. Условно механизм разделения рисков представлен на рис. 7.1.

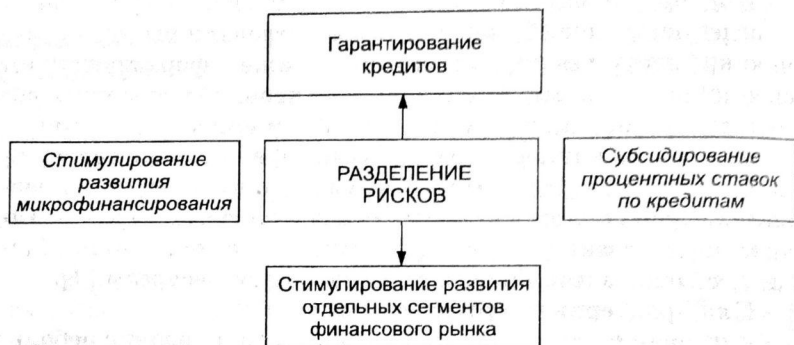


Рис. 7.1. Механизм разделения рисков

К наиболее эффективным механизмам разделения рисков между государством и частными кредитными организациями при кредитовании малого бизнеса относится *предоставление государственных гарантий по займам, выдаваемым субъектам МП*. В ряде случаев гарантирование займов на различные цели (например, пополнение оборотных средств, осуществление кратко- или долгосрочных инвестиций и т.д.) реализуется в рамках государственных программ, при этом учитывается специфика целей заимствования. Такая практика широко применяется в США, Японии, Германии. Гарантирование суммы кредита (или его части) позволяет существенно снизить риски для кредитной организации и сделать более привлекательными инвестиции в сегмент МП.

Препятствия, обуславливающие недоступность кредитных ресурсов для предприятий малого бизнеса, могут до не-

которой степени нивелироваться государством посредством *субсидирования процентных ставок по кредитам*. Разница между льготными и рыночными ставками при этом определяется размером субсидируемой доли процентной ставки. Подобный механизм финансовой поддержки малого бизнеса активно применяется в Германии, где он носит название «льготное кредитование».

В других развитых странах к механизму субсидирования прибегают в исключительных случаях, поскольку здесь действует принцип *минимально необходимого вмешательства государства в экономику* и применяются меры, в наименьшей мере искажающие рыночные механизмы.

Стимулирование развития отдельных сегментов финансового рынка осуществляется посредством наиболее востребованных малыми предприятиями финансовых продуктов — лизинга и венчурного финансирования.

*Лизинг* является вполне приспособленным к потребностям малых предприятий инструментом осуществления инвестиций в покупку основных средств. Благодаря ему практически решается проблема отсутствия у большей части МП ликвидного залогового обеспечения для кредита. Использование лизинговых механизмов дает возможность МП выплачивать сумму кредита по мере поступления доходов от использования приобретенного оборудования.

Механизмы *венчурного финансирования* в наибольшей мере адаптированы к потребностям сегмента малого инновационного предпринимательства. Однако нельзя не упомянуть, что в большинстве стран, где этот сегмент сегодня хорошо развит (США, Великобритания, Франция, Германия и др.), ключевую роль на стадии становления рынка венчурного финансирования сыграло государство.

*Микрофинансирование* — механизм финансовой поддержки малого бизнеса, имеющий выраженную рыночную ориентацию. От государства в данном процессе требуется только стимулирование развития сегментов кредитного рынка, создание условий для полноценной реализации ими функций по обеспечению финансовыми ресурсами малого инновационного бизнеса.

*Первое* и наиболее важное направление государственной активности в этой сфере — формирование четких нормативных правовых основ для деятельности микрофинансовых организаций различных типов.

*Второе* направление стимулирующего вмешательства — поддержка финансами создания микрофинансовых организаций и осуществления ими своей деятельности.

Указанный механизм реализуется в ряде случаев в форме гарантий по кредитам, предоставляемых микрофинансовым организациям. Гарантом при этом выступают как неправительственные организации, занимающиеся продвижением указанных механизмов и созданием гарантийных фондов, так и государственные органы, ответственные за реализацию политики в отношении малого предпринимательства.

#### **7.4.2. Опыт финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь**

В нашей стране финансово-кредитная поддержка малого предпринимательства осуществляется путем предоставления его субъектам финансовых средств за счет бюджетов разных уровней, внебюджетных фондов, а также посредством схем финансово-кредитного обеспечения, которые способствуют созданию приемлемых для данных субъектов условий и процедур кредитования [6].

В Положении о государственной финансовой поддержке субъектов малого предпринимательства и субъектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства за счет средств, предусмотренных в программах поддержки малого предпринимательства (далее — Положение), утвержденном Указом Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства», предусматривается, что субъекты малого предпринимательства получают средства государственной финансовой поддержки через Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей, облисполкомы (Минский горисполком), банки Республики Беларусь, а также через областные учреждения финансовой поддержки предпринимателей.

**Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей** (БФФПП) предоставляет субъектам малого предпринимательства:

- финансовые средства на возвратной (возмездной или безвозмездной) основе;
- имущество на условиях лизинга (финансовой аренды);
- гарантии по льготным кредитам, выдаваемым банками Республики Беларусь.

БФФПП в значительной мере дублирует банковскую деятельность (кредиты предоставляются на платной основе, с соблюдением принципов материальной обеспеченности, целевой направленности, срочности и возвратности), но имеется ряд *ограничений*:

- круг услуг, которые оказываются клиентам, является крайне узким;
- объем финансовой помощи при первом обращении — до 2500 минимальных заработных плат, при повторном — до 5000 минимальных заработных плат;
- срок предоставления кредита (микrokредита) — от 30 дней до 12 месяцев, а лизинга — от 12 до 18 месяцев, и это не всегда корреспондирует со сроками реализации инвестиционных проектов.

Хотя при выделении кредитов субъектам малого предпринимательства процентная ставка за пользование кредитными средствами устанавливается в размере ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, а в отдельных случаях — даже ниже ее (но не менее 0,5 этой ставки), до недавнего времени популярность услуг БФФПП в среде предпринимателей была достаточно невысокой.

Начиная с 2010 г. данный фонд предоставляет гарантии для обеспечения исполнения обязательств по льготным кредитам, выдаваемым банками Республики Беларусь субъектам МП в соответствии с Положением о государственной финансовой поддержке субъектов малого предпринимательства и субъектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства за счет средств, предусмотренных в программах государственной поддержки малого предпринимательства.

Размер гарантии составляет не более 70 % суммы кредита. За ее предоставление взимается плата в объеме 5 % размера гарантии. Срок действия гарантии — до трех лет.

Наделение БФФПП функциями гарантийного фонда — перспективный шаг в направлении развития механизмов финансовой поддержки малого предпринимательства и повышения эффективности использования бюджетных средств.

Ожидается, что гарантийные механизмы позволят снизить кредитные риски для коммерческих банков, сделают более доступными для субъектов малого бизнеса средства государственной финансово-кредитной поддержки и тем самым существенно расширят круг ее потенциальных и реальных пользователей в пределах имеющихся ресурсов.

Кредитование субъектов через систему коммерческих банков обеспечит финансирование лишь экономически обоснованных и высокоэффективных проектов; государственное участие в гарантийном фонде позволит отбирать проекты, отвечающие приоритетным направлениям развития экономики страны.

*Региональные программы государственной поддержки малого предпринимательства* предусматривают в бюджетах областей (г. Минска) средства на финансово-кредитную поддержку, которая оказывается:

- субъектам малого предпринимательства на конкурсной основе путем предоставления:
  - финансовых средств на возвратной (возмездной или безвозмездной) основе;
  - субсидий для возмещения части процентов за пользование банковскими кредитами;
  - субсидий для возмещения расходов на выплату лизинговых платежей по договорам лизинга (финансовой аренды) в части оплаты суммы вознаграждения (дохода) лизингодателя;
  - субсидий для возмещения части расходов, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях либо с их организацией;
- субъектам инфраструктуры поддержки малого предпринимательства (центрам поддержки предприниматель-



ства, инкубаторам малого предпринимательства) путем предоставления:

- субсидий для приобретения имущества, реконструкции или ремонта здания (части здания) в целях реализации задач по поддержке и развитию субъектов малого предпринимательства;
- субсидий для возмещения части расходов, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях либо с их организацией;
- субсидий для компенсации расходов на проведение мероприятий (конференций, семинаров, маркетинговых исследований и др.), направленных на поддержку и развитие малого предпринимательства.

Механизм оказания государственной финансово-кредитной поддержки определяется соответствующими инструкциями, утвержденными решениями областных Советов депутатов. Указанные документы определяют:

- порядок проведения конкурсов инвестиционных проектов субъектов малого предпринимательства для их финансирования за счет средств бюджета;
- критерии отбора инвестиционных проектов;
- условия оказания финансовой поддержки из средств областных бюджетов.

Обязательным условием оказания государственной поддержки является создание новых рабочих мест по следующим приоритетным направлениям:

- создание, развитие и расширение производства товаров (работ, услуг), в том числе в малых и средних городских поселениях, сельской местности;
- организация, развитие производства экспортоориентированной, импортозамещающей продукции;
- производство продукции, направленной на энерго- и ресурсосбережение;
- внедрение новых технологий;
- развитие инфраструктуры придорожного сервиса, туристической индустрии.

Действующая в республике система государственной финансово-кредитной поддержки малого предпринимательства имеет следующие существенные *недостатки*:

- незначительные объемы ресурсов, направляемых государством на развитие предпринимательской деятельности, с одной стороны, не могут существенно повлиять на развитие сектора малого предпринимательства, а с другой — не корреспондируют с требованиями, предъявляемыми к финансируемым проектам;

- низкий уровень охвата субъектов малого предпринимательства теми или иными формами государственной финансово-кредитной поддержки. В целом по стране из средств областных и минского городского бюджета поддерживается не более 1 % субъектов малого бизнеса;

- процедура получения финансовых средств на возвратной (возмездной или безвозмездной) основе, а также субсидий для возмещения расходов на выплату лизинговых платежей является довольно сложной и трудоемкой;

- централизованное принятие решения даже по незначительным суммам поддержки существенно удлиняет сроки ее получения, особенно субъектами, работающими в малых городах и сельской местности. От момента обращения за поддержкой до ее получения проходит, как правило, несколько месяцев;

- из-за жесткого контроля за целевым использованием средств государственной поддержки субъекты МП вынуждены возвращать денежные средства даже в случае незначительных отклонений от бизнес-плана в процессе осуществления проекта.

Все это обуславливает достаточно низкий интерес субъектов малого бизнеса к получению государственной поддержки, хотя они остро нуждаются в финансовых ресурсах. В течение 2008–2009 гг. не были полностью освоены весьма скромные объемы средств, предусмотренные областными бюджетами на финансово-кредитную поддержку малого предпринимательства.

На этом фоне выглядит гораздо более предпочтительным введенный в действие с 2009 г. механизм финансовой поддержки в виде *предоставления банками льготных кредитов за счет средств местных бюджетов*, предусмотренных программами государственной поддержки малого предпринимательства и размещенных во вклады (депозиты) этих банков.

### *Его преимущества:*

- для получения государственной поддержки не требуется проводить конкурс инвестиционных проектов, что сокращает сроки принятия решения о выделении средств для финансирования;
- получение средств через банки способствует интеграции малого предпринимательства в систему действующих кредитных отношений и повышает прозрачность процессов в данной сфере. С одной стороны, появляется заинтересованность коммерческих банков в работе с мелкими клиентами, а с другой — активизируется интерес малых предприятий к кредитным ресурсам, поскольку размер процентной ставки по льготному кредиту не превышает уровень ставки рефинансирования, установленной Национальным банком Республики Беларусь на день принятия решения о предоставлении льготного кредита;
- активизируется взаимодействие малых предприятий с кредитными организациями, в ходе которого они получают опыт в области бизнес-планирования, финансового анализа и привлечения внешних финансовых ресурсов в целом;
- данный механизм финансовой поддержки способствует мобилизации небольших объемов капитала частных лиц для целей инвестирования. Так, в соответствии с Соглашением между Минским горисполкомом и ОАО «Белгазпромбанк» о взаимодействии по вопросам предоставления льготных микрокредитов микроорганизациям и индивидуальным предпринимателям, льготные микрокредиты предоставляются при условии собственного участия кредитополучателя в финансируемом проекте на уровне не менее 30 % общей стоимости проекта. В результате имеет место охват значительно большего количества субъектов малого бизнеса мерами финансовой поддержки в рамках тех же объемов ресурсов;
- контроль за своевременным и полным исполнением субъектами малого предпринимательства обязательств по кредитным договорам осуществляется банками, так что в случае необходимости корректировки по ходу реализации проекта сохраняется возможность для маневра в использовании полученных ресурсов без изменения их общего целевого назначения;

- несмотря на то, что финансирование получают только проекты, одобренные государством, оценка их экономической эффективности и мониторинг реализации осуществляются специалистами банка, что существенно снижает риски невозврата кредита и потери бюджетных средств;

- повышается доступность кредитных ресурсов для субъектов малого бизнеса, в том числе начинающих собственное дело и не обладающих достаточным залоговым обеспечением. Так, в соответствии с вышеперечисленным Соглашением между Минским горисполкомом и ОАО «Белгазпромбанк», в качестве обеспечения возврата льготных микрокредитов наряду с залогом имущества принимаются поручительства юридических и физических лиц;

- наблюдается значительно меньшее по сравнению с предоставлением прямых бюджетных субсидий искажение конкурентной среды.

Данный механизм финансовой поддержки был впервые опробован в Минске в 2008 г., когда часть бюджетных средств, предназначенных на реализацию мероприятий Программы государственной поддержки малого предпринимательства, была размещена во вклад (депозит) ОАО «Белинвестбанк» в целях предоставления кредитов субъектам малого бизнеса. Если за первый год через коммерческие банки получили финансирование 9 проектов, то в 2009 г. — уже 41 проект. Высокая степень освоения бюджетных средств является свидетельством не только востребованности государственной поддержки со стороны предпринимателей, но и эффективности самой процедуры ее оказания, обеспечивающей доступность поддержки для субъектов малого бизнеса.

*Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь* осуществляет поддержку предпринимательства путем предоставления беспроцентных ссуд для создания рабочих мест.

Условия получения средств из ФСЗН определяются Положением о порядке предоставления из республиканского бюджета и возврата бюджетного займа, бюджетной ссуды, которое утверждено Указом Президента Республики Беларусь от 28 марта 2006 г. № 182:

• займы, ссуды из республиканского бюджета предоставляются на срок:

- до одного года — на создание сезонных (временных) запасов товарно-материальных ценностей, если производство и (или) реализация товаров (работ, услуг) носят сезонный характер;
- до пяти лет — под реализацию инвестиционных проектов;
- до трех лет — на иные цели;
- сроки возврата займов, ссуд продлению не подлежат;
- объемы финансирования мероприятий по предоставлению бюджетных ссуд (займов) субъектам хозяйствования, в том числе и малого предпринимательства, определяются ежегодно утверждаемыми планами мероприятий по выполнению Государственной программы содействия занятости населения Республики Беларусь.

Всего из средств ФСЗН на оказание государственной поддержки субъектам малого предпринимательства для создания рабочих мест поступает около 40 % общего объема средств, направленных фондом на эти цели.

**Белорусский инновационный фонд** оказывает поддержку инновационным малым предприятиям. Из его средств финансируются научно-исследовательские, опытно-конструкторские и опытно-технологические работы, выполняемые в рамках реализации инновационных проектов, работы по организации и освоению производства научно-технической продукции, получаемой в результате выполнения инновационных проектов и заданий государственных научно-технических программ. Решение о финансировании проектов и работ принимается после проведения в установленном порядке государственной научно-технической экспертизы и конкурсного отбора. За пользование выделенными средствами организация-исполнитель выплачивает проценты в размере 0,5 ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь. При этом не требуется предоставления залога или страхования невозврата средств.

По решению Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь может быть предоставлена отсрочка на возврат выделенных средств сроком до двух лет.

Основной проблемой привлечения ресурсов Белорусского инновационного фонда является обязательное наличие государственного заказчика проекта или работ по организации и освоению производства.

## 7.5. Консультирование и обучение предпринимателей

Практически во всех развитых странах распространены такие формы поддержки малого бизнеса, как оказание консультационного содействия, организация обучения, создание площадок для общения предпринимателей с профессионалами в области различных аспектов ведения бизнеса.

В настоящее время в США имеется множество учреждений, оказывающих предпринимателям консультационную и другую управленческую помощь за небольшую плату или бесплатно, в частности: Администрация по делам малого бизнеса, Министерство торговли, Налоговое управление, местные власти, университеты и другие учебные заведения, центры развития малого бизнеса, Корпорация местного развития, различные частные организации [4].

Значительный интерес представляют широко используемые в США специальные программы управленческой подготовки и консультирования на льготных условиях, основанные на добровольном и безвозмездном участии опытных управляющих и предпринимателей. На таких принципах действуют Добровольное общество управляющих-пенсionеров и Общество работающих управляющих, которые привлекли более 12 тыс. консультантов и открыли 400 пунктов по всей стране.

Ведущую роль в становлении и развитии малых предприятий и предпринимательства, проведении государственной политики в этой области играют региональные центры развития малого бизнеса. Они осуществляют консультирование по проблемам управления, планирования, реализации принятых решений, обучают и готовят персонал, оказывают техническую помощь при разработке и передаче технологии.

В *Канаде* услуги в области управленческой поддержки (информационные, технические, маркетинговые) предоставляют Министерство промышленности, науки и технологии (и его региональные отделения), а также другие министерства и ведомства. Центры международной торговли оказывают услуги по консультированию, информационному обслуживанию. Центры занятости помогают малым предприятиям в подборе и найме работников, консультируют по вопросам планирования кадров, социального страхования, организуют семинары. Региональные отделения Министерства промышленности, науки и технологии обеспечивают предпринимателей рыночной и технической информацией и экспертизой, предоставляют возможность пользоваться национальными и международными информационными сетями, проводят консультации и снабжают информацией по патентам, авторскому праву, торговым маркам и вопросам конструирования изделий.

В Европейском союзе консультационная деятельность организована по схожим принципам. Через разветвленные сети государственных органов или общественных организаций проводится обучение предпринимателей, устраиваются консультации, семинары и «круглые столы».

В *Германии* обучение, консультирование и другие виды управленческой поддержки осуществляются в основном через торгово-промышленные палаты (их в стране 83), финансируемые за счет взносов членов ТПП и доходов от проведения учебных курсов. Кроме того, в целях более активного вовлечения старших школьников и студентов в предпринимательскую деятельность правительством при содействии банков и других партнеров создано 42 кафедры предпринимательства в вузах страны. В рамках программы финансовой поддержки и стимулирования студенческого предпринимательства EXIST заработало 350 новых инновационных предприятий. Германским институтом труда запущена программа для старших школьников по созданию мини-предприятий, работающих в рыночных условиях под контролем опытных консультантов.

В *Великобритании* подготовка кадров для малых предприятий на национальном уровне организуется Комиссией

по рабочей силе. С 1990 г. действует сеть советов по обучению предпринимательству, которым передано управление рядом государственных программ и направлений деятельности по поддержке МСП, в том числе:

- распределение займов и субсидий предприятиям, которые пользуются услугами консультантов, например, при создании новых видов продукции, совершенствовании маркетинга, расширении экспортной деятельности;
- выплата субсидий и обучение предпринимателей, впервые открывающих свой бизнес.

В *Японии* ведущей организацией, оказывающей управленческую и техническую помощь малым предприятиям, а также осуществляющей подготовку специалистов-консультантов и инструкторов по управлению для малого и среднего бизнеса, является Институт малого бизнеса. Его деятельность финансируется из государственного бюджета и частично — за счет оплаты обучения. Услуги по консультированию и обучению на местах предоставляют торгово-промышленные палаты, а также другие организации, общее число которых составляет более 3 тыс. Кроме того, мероприятия по технической поддержке (консультирование, техническое обучение и стажировка, сотрудничество и помощь в разработке нововведений, передача технологий) проводят научно-исследовательские организации и лаборатории, находящиеся в ведении местных властей.

В *Российской Федерации* поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров возложена Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» на органы государственной власти и органы местного самоуправления. В нее входят:

- разработка примерных образовательных программ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров для субъектов МСП в соответствии с государственными образовательными стандартами;
- создание условий, благоприятных для повышения профессиональных знаний специалистов, относящихся к социально незащищенным группам населения, совершенствова-



ния их деловых качеств, подготовки их к выполнению новых трудовых функций в области малого и среднего предпринимательства;

- учебно-методическая, научно-методическая помощь субъектам МСП.

Консультационная помощь субъектам малого бизнеса осуществляется организациями, из которых формируется инфраструктура поддержки предпринимательства.

В *Республике Беларусь* законодательством предусматриваются следующие виды поддержки предпринимателей в данной сфере:

- подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров через сеть учреждений образования, реализация международных программ и проектов по обмену опытом;

- подготовка физических лиц к предпринимательской деятельности с помощью дистанционных образовательных технологий;

- проведение обучающих тематических семинаров, курсов, конференций по вопросам предпринимательства;

- реализация специальных образовательных программ переподготовки физических лиц из числа безработных и незанятого населения, в том числе в городах районного подчинения, поселках городского типа, сельских населенных пунктах.

Обучающие курсы и программы для предпринимателей реализуются в основном предпринимательскими союзами и ассоциациями, центрами поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторами и другими субъектами.

Так, Центр поддержки предпринимательства «Частное учреждение образования «Центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов «САТИО» периодически объявляет набор на обучение в рамках Программы развития предпринимательства «Сделай правильный старт!».

Программа предназначена для молодых предпринимателей, зарегистрированных в течение одного—трех лет, либо находящихся на стадии регистрации бизнеса. Проект ориентирован на получение навыков в таких областях ведения бизнеса, как маркетинг, менеджмент, финансы.

В Программе задействованы высококвалифицированные специалисты, знающие специфику бизнеса и конкурентную среду в Республике Беларусь и странах СНГ, эксперты и бизнес-консультанты, собственники и руководители успешных коммерческих организаций.

Обучение в рамках Программы носит практикоориентированный характер, занятия проводятся в учебно-консультационном формате.

Бизнес-союзом предпринимателей и нанимателей имени профессора М.С. Кунявского организован ежемесячный лекторий «Эффективный менеджмент: теория и практика», в рамках которого осуществляется обмен опытом по эффективному управлению бизнесом, преодолению кризисных ситуаций, формированию стратегии устойчивого роста. В лектории участвуют руководители и специалисты наиболее успешных коммерческих организаций страны.

## 7.6. Информационная поддержка

Опыт стран с развитым сегментом малого предпринимательства свидетельствует, что оптимальное обеспечение предприятий информационными ресурсами является основой успешного развития бизнеса и повышения его эффективности. Поэтому особое внимание уделяется информационной поддержке, в том числе распространению информации по наиболее актуальным для данного сектора экономики вопросам, а также информационному обеспечению мероприятий, направленных на содействие его развитию.

Так, в США действует сеть информационных порталов SBA-Net (SBA — Small Business Administration, т.е. Администрация по вопросам развития малого бизнеса) в интернете, которая объединяет сайты по следующим темам:

- возможности взаимодействия малых, средних и крупных предприятий;
- потенциальные инвесторы и кредиторы для малых и средних предприятий;
- возможности развития международной торговли для экспортно ориентированных МСП;

- государственные и частные заказы на поставки продукции и услуг, а также возможности субконтрактации;
- предприятия, занятые в научно-технической сфере; высокие технологии и пр.

Благодаря заходам на данные сайты малые предприятия могут снизить потери, неизбежные в ситуации неполноты и асимметрии распределения информации.

В *Российской Федерации* информационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства предусматривает создание и обеспечение функционирования информационно-телекоммуникационных сетей.

На официальных сайтах федеральных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в общедоступном режиме предоставляются следующие виды информационных ресурсов:

- федеральные (региональные, муниципальные) программы развития субъектов МСП;
- маркетинг, рынки товаров и услуг;
- экономические мониторинги, цены, финансы;
- нормативные правовые документы;
- государственные структуры, системы поддержки;
- внешнеэкономическая информация;
- деловая пресса;
- социально-экономическая и статистическая информация.

Согласно официальным источникам [4], ведущими организациями, обеспечивающими функционирование информационно-телекоммуникационных сетей, являются Ресурсный центр малого предпринимательства, а также такие некоммерческие организации, как Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства и Информационно-консультационный центр «Бизнес-Тезаурус».

*Ресурсный центр малого предпринимательства* — самостоятельная некоммерческая организация, занимающаяся исследованиями и сбором информации в области малого предпринимательства, ключевыми задачами которой являются:

- информационно-аналитическое обеспечение структур поддержки предпринимательства и предпринимателей;

- исследования и публикации по проблемам предпринимательства;

- предоставление информации по развитию малого предпринимательства через сервер РЦМП в интернете ([www.rcsme.ru](http://www.rcsme.ru)).

Ресурсным центром созданы доступные через интернет следующие базы данных и материалы:

- база электронных версий исследований и публикаций центра;

- электронная библиотека по малому предпринимательству России (содержит более 1000 документов и ссылок на региональные источники информации);

- ежедневно обновляемая новостная лента по малому предпринимательству, аккумулирующая информацию как по России в целом, так и по регионам;

- система рассылки информации (организации, зарегистрировавшиеся в базе Ресурсного центра, еженедельно получают на свой E-mail новостную ленту за неделю, информацию о новых поступлениях в библиотеку и другую информацию);

- статистические показатели по малому предпринимательству;

- база данных по организациям, оказывающим содействие развитию предпринимательства в России (содержит более 900 записей).

*Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства (НИСИПП)* осуществляет анализ и выработку рекомендаций по развитию благоприятной среды предпринимательства и общей экономической ситуации в целом на сервере в интернете ([www.nisse.ru](http://www.nisse.ru)).

*Информационно-консультационный центр «Бизнес-Тезаурис»* проводит мониторинг предпринимательской среды, анализирует проблемы предприятий крупного, среднего и малого бизнеса, а также частных (индивидуальных) предпринимателей, вырабатывая рекомендации для их решения.

В *Республике Беларусь* Законом «О поддержке малого и среднего предпринимательства» определены следующие основные виды информационной поддержки МСП:

- освещение в средствах массовой информации, глобальной компьютерной сети Интернет различных вопросов предпринимательской деятельности, в том числе актов законода-

тельства, регулирующих отношения в области предпринимательской деятельности, предложений в области имущественного обеспечения и делового сотрудничества;

- размещение в интернете приглашений к участию в процедурах государственных закупок товаров (работ, услуг), информации о субъектах инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;

- оказание информационных и консультационных услуг со стороны субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;

- создание и развитие системы консультирования с применением современных коммуникационных и информационных технологий (дистанционный консалтинг);

- организация и проведение мероприятий, направленных на повышение информированности субъектов малого и среднего предпринимательства об условиях осуществления и направлениях развития предпринимательской деятельности;

- создание специализированных радио- и телепередач, выпуск периодических печатных изданий, освещающих актуальные вопросы развития малого и среднего предпринимательства.

## **7.7. Стимулирование производственной и экспортной деятельности**

### **7.7.1. Привлечение субъектов малого предпринимательства к участию в выполнении государственного заказа**

Опыт ряда зарубежных стран свидетельствует, что привлечение малого бизнеса к участию в выполнении государственного заказа является элементом национальной политики и значительным источником материального обеспечения нужд социально-экономического развития общества.

Кроме того, государственный заказ содействует позитивной реструктуризации малого бизнеса, стимулируя его вывод из узкой ниши торгового посредничества в сторону более активного проникновения в сферы производства и инновационной деятельности.

Выполнение государственного заказа также стимулирует кооперационные и иные связи малого, среднего и крупного бизнеса, что является необходимым условием полноценного развития предпринимательской и конкурентной среды в экономике.

Наконец, государственные заказы малому бизнесу — это рабочие места, причем чаще всего непосредственно в том регионе или населенном пункте, где эти заказы выполняются.

Зарубежная практика иллюстрирует положительный опыт привлечения малого предпринимательства в систему государственных закупок [4].

Например, в США в целях поддержки малых предприятий реализуется программа создания им достаточных возможностей для получения государственного заказа, и на чиновников возлагается ответственность по ее реализации. Так, разработаны правила и подходы в отношении размещения заказов на поставки товаров, выполнение подрядных работ или оказание консультационных услуг для федеральных государственных нужд, предусматривающие:

- обеспечение предприятиям малого бизнеса консультационной и технической помощи для получения ими государственного заказа;
- полное или частичное квотирование объема заказа для размещения исключительно среди субъектов малого предпринимательства; выделение мелких (до 100 тыс. дол. США) закупок в отдельный класс и размещение на конкурсной основе исключительно среди субъектов малого предпринимательства, в том числе описание порядка разбиения объема заказа на части (лоты) такого размера;
- требования к консорциумам (временным объединениям) с поставщиками — малыми предприятиями;
- порядок поощрения субъектов хозяйствования, которые привлекают малые предприятия на основе принципов субконтрактации, включая подробный порядок обеспечения участия малого бизнеса на основе субконтрактов (субподряда), требования к условиям контракта;
- порядок сертификации соответствия малых предприятий требованиям, обязательным для выполнения определен-

ного государственного контракта (такой сертификат выдает-ся Администрацией по делам малого бизнеса);

- порядок заключения договоров через Администрацию по делам малого бизнеса в случае привлечения малых предприятий на основе субконтрактов (субподряда).

В результате реализации мер государственной политики поддержки малого предпринимательства в США в 2005 г. 23,6 % общего объема государственных контрактов было заключено с субъектами малого бизнеса, причем 10 % — с предприятиями, которыми владеют женщины и инвалиды.

Аналогичные программы поддержки малого и среднего предпринимательства действуют и в *Европейском союзе*. Они способствуют участию малого бизнеса в поставках продукции для государственных и муниципальных нужд стран Европейского союза, гарантируют малым предприятиям равные возможности доступа на рынок поставок для нужд государства. Соответствующие меры в первую очередь направлены на более широкое внедрение механизмов субподряда, развитие практики упрощенного государственного заказа, улучшение информационного обеспечения малых предприятий и использование информационных технологий для облегчения доступа малого предпринимательства к государственным и муниципальным заказам.

Отдельные программы поддержки предпринимательства Европейского союза направлены на развитие субподряда в качестве меры повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности малых и средних предприятий.

Можно утверждать, что целенаправленные действия по стимулированию участия субъектов МСП в государственных закупках дали положительный эффект.

По оценке экспертов, благодаря открытию рынков государственного заказа по всей территории Европейского союза каждое третье малое предприятие получило возможность участвовать в конкурсных процедурах размещения государственного заказа на уровне как отдельных государств, так и администрации ЕС.

В *Японии* с 1963 г. действует закон «О малых и средних предприятиях», который признает МСП равноправными субъектами рыночных отношений и обеспечивает возмож-

ность широкого взаимодействия крупных и малых предприятий. В течение 1965–1970 гг. вышли законы «О взаимопомощи малых предприятий», «О создании ассоциаций по оказанию посреднических услуг сектору малых и средних предприятий» и «Об обеспечении малых и средних предприятий государственными заказами». Комплекс этих мер сформировал механизмы оказания помощи МСП, а также правила размещения государственных, региональных и местных заказов в этом секторе. В 1966 г. был принят закон «О порядке размещения заказов государственных, региональных и муниципальных учреждений в малых и средних предприятиях», который обязал предприятия, получающие заказы с финансированием из бюджетов различных уровней (национального, регионального, местного), передавать их определенную часть субъектам МСП. По мнению экспертов, именно применение норм данного закона позволило увеличить долю сектора МСП в государственных и муниципальных заказах с 38,8 млрд дол. в 1966 г. до 309 млрд дол. в 1992 г.

В *Российской Федерации* система поддержки малого предпринимательства путем привлечения к выполнению государственных и муниципальных заказов регулируется рядом нормативных правовых актов, однако ее действие нельзя признать высокоэффективным.

Федеральный закон «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» обязывает государственных заказчиков размещать у субъектов малого предпринимательства 15 % заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг. Соответствующий перечень утвержден Правительством Российской Федерации. Квотированная часть государственного заказа размещается через торги среди субъектов малого предпринимательства; перечень продукции, выставляемой на торги, и ее начальные цены определяются Правительством Российской Федерации.

Практика показала, что процедуры торгов достаточно сложны, а участие в них затратно, требует привлечения дополнительных финансовых и трудовых ресурсов, что не всегда под силу субъектам малого предпринимательства.



**В Республике Беларусь** Закон Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» содержит нормы, предоставляющие субъектам малого и среднего предпринимательства возможность участвовать в процедурах государственных закупок товаров (работ, услуг).

Более того, законодательством могут предусматриваться:

- резервирование не менее 10 % общего объема государственных закупок товаров (работ, услуг) и проведение отдельных конкурсов по этой части государственных закупок товаров (работ, услуг) среди субъектов малого и среднего предпринимательства;
- привлечение субъектов малого и среднего предпринимательства к поставке товаров (выполнению работ, оказанию услуг) в качестве соисполнителей путем установления специальных требований к победителям конкурсов о резервировании для субъектов малого и среднего предпринимательства определенной доли государственных закупок товаров (работ, услуг).

### 7.7.2. Стимулирование экспорта

Стимулирование экспорта является важной частью торговой политики многих стран. В последние годы для развивающихся стран и стран с переходной экономикой характерно проведение активной внешнеторговой политики.

Анализ законодательства разных государств, статистических данных, а также публикаций в СМИ свидетельствует, что не существует единого рецепта успешной политики стимулирования экспорта. Страны используют различные стратегии в отношении государственного поощрения своего экспорта. Во многом это зависит от состояния экономики страны, этапа развития, на котором она находится, общей экономической и политической ситуации в мире. Тем не менее, можно выделить ряд важных черт, которые привели к положительным результатам в росте экспорта и совершенствовании его структуры [4]:

- стимулирование экспортного производства посредством субсидий, гарантирования частных вложений, предоставления грантов производителям, введения благоприятного ре-

жима для прямых иностранных инвестиций, субсидирования научно-исследовательских работ, создания свободных экономических зон;

- прямая поддержка экспорта, предусматривающая экспортное кредитование; страхование торговли и инвестиций от экономических и политических рисков; участие в уставном капитале фирм, созданных за рубежом; информационно-консультационное содействие; помощь в организации выставочно-ярмарочной деятельности национальных фирм за рубежом;

- меры торгово-политического характера по лоббированию интересов национальных производителей, а также борьбе с антидемпингом и другими ограничениями на зарубежных рынках.

Таким образом, стимулирование экспорта происходит двумя основными путями:

- 1) через формирование благоприятного макроэкономического климата;

- 2) создание для производителей и экспортеров необходимых стимулов к экспорту.

Первый путь, безусловно, предпочтителен, поскольку больше отвечает практике стран с рыночной экономикой и правилам регулирования торговли, разработанным и используемым в рамках ряда международных экономических организаций, занимающихся вопросами регулирования торговли товарами и услугами на многосторонней основе, и интеграционных союзов.

Вместе с тем ситуация не в каждой стране располагает к быстрому проведению макроэкономических преобразований, обеспечивающих благоприятную среду для производителей, инвесторов и экспортеров. В этих условиях остается рассчитывать на специальные стимулы по развитию экспорта, способствующие решению проблемы развития экспортного производства и расширения экспорта.

Перечисленные выше меры стимулирования экспорта в той или иной степени используются в мировой практике стимулирования экспорта.

В США государственная стратегия расширения экспорта нацелена на развитие высокотехнологичных и наукоемких

продуктов и услуг. Особое место в государственной политике уделяется финансовой и технической поддержке экспортно ориентированных малых предприятий. Вопросами развития их экспортных возможностей занимаются 16 федеральных министерств и ведомств, в том числе: Комитет малого бизнеса в Конгрессе США; Комитет малого бизнеса в Сенате США; Администрация малого бизнеса США; Министерство торговли США.

Наиболее широкими возможностями в этой области обладает Администрация малого бизнеса, созданная в 1953 г. Принятие закона The Small Business Export Enhancement Act (1980 г.), направленного на усиление всесторонней поддержки экспортно ориентированных малых предприятий, повысило активность данной организации в деле продвижения продукции и услуг МП на внешние рынки.

Так, с 1987 по 1997 г. утроилось количество экспортеров из числа МП (с 66 до 202 тыс.), а в период 1992–1997 гг. — и объем экспортных продаж.

В настоящее время сектор МП обеспечивает около 30 % экспортных продаж США.

Финансовые возможности Администрации малого бизнеса по развитию экспорта значительно расширяются благодаря тесному взаимодействию с Экспортно-импортным банком США («Эксим-банком»), ежегодно предоставляющим около 20 % общего объема экспортных кредитов сектору малого бизнеса. В 2003 г. эта сумма превысила 1 млрд дол.

В США действует 19 федеральных центров поддержки экспорта и 30 специализированных центров внешней торговли при центрах поддержки малого предпринимательства.

Для создания новых производств за рубежом в 1971 г. правительством США была создана Корпорация частных зарубежных инвестиций (Overseas Private Investment Corporation — ОПИС). ОПИС предлагает предпринимателям множество услуг и программ по инвестированию проектов, страхованию финансовых и политических рисков, защите инвестиций и проведению предынвестиционных исследований. В рамках программ ОПИС американским субъектам малого бизнеса, развивающим свою деятельность за рубежом, предоставляются инвестиционные займы от 500 тыс. до 6 млн дол. Орга-

низуемые зарубежные кредитные институты финансовой поддержки МП могут получать от ОПИС займы от 2 до 25 млн дол.

Наряду с решением проблем развития и поддержки малого предпринимательства правительство США постоянно использует политический, административный и экономический государственный потенциал для решения практических вопросов по защите интересов всего предпринимательского сообщества страны на мировых и внутреннем рынках. Это в значительной мере способствует обеспечению конкурентных преимуществ американским производителям на внутреннем и большинстве международных рынков.

Благодаря комплексной государственной поддержке в течение ряда лет устойчиво поддерживались на уровне 10–12 % в год темпы роста количества экспортно ориентированных МП при одновременном увеличении на 14–15 % экспортных продаж, тогда как общий рост экспорта США в эти же годы удерживался на уровне 10–13 %.

В *Великобритании* государственная стратегия развития промышленности, поддержки МСП и расширения экспорта разрабатывается Министерством торговли и промышленности. В русле этой стратегии предпринимаются законодательные и организационные меры для развития сектора МСП и его экспортного потенциала. В составе министерства образовано агентство «Служба малого бизнеса» (The Small Business Service — SBS), которое действует по различным схемам, программам и направлениям, обеспечивая оказание широкого спектра услуг. Например, комплекс программ по применению новых технологий, включающий финансовую, информационную, консультативную, техническую и правовую поддержку МСП, предполагает увеличение их экспортных возможностей. В частности, предоставляются гранты на поиск, оценку и дальнейшую разработку технологий, оптимальных с позиций создания новых продуктов и услуг. Отбор и внедрение сложных инновационных технологий субсидируются или стимулируются посредством льготных кредитов.

В Соединенном Королевстве вопросами развития внешнеэкономической деятельности, ее финансовой поддержкой и расширением экспортных возможностей МСП занимается Департамент гарантированных экспортных кредитов (Export Credits Guarantee Department — ECGD).

Благодаря целенаправленной государственной политике Великобритании занимает 6-е место в мире по общему объему экспорта и 2-е — по объему экспорта услуг, что в значительной мере обусловлено развитием экспортных возможностей МСП.

Министерство экономики, торговли и промышленности *Японии* координирует национальную систему поддержки МСП. Последствия экономического спада, связанного с финансовым кризисом 1998 г., значительно ухудшили положение сектора МСП, и правительство Японии приняло ряд мер по оздоровлению национальной экономики, уделив значительное внимание развитию МСП, особенно в сфере наукоемких и высокотехнологичных производств, обеспечивающих увеличение экспортного потенциала страны. В 1999 г. подверглось существенной корректировке законодательство о малом предпринимательстве, что способствовало адаптации сектора МСП к изменениям в экономике, связанным с революцией в информационных и высоких технологиях, глобализацией рынков и обострением конкуренции. Была усилена роль сектора МСП как источника динамичного развития национальной экономики, определены в качестве приоритетных направлений дальнейшего развития МСП поддержка инновационных и венчурных предприятий, совершенствование системы управления предприятиями и повышение их устойчивости как условие конкурентоспособности на мировых рынках.

Для коренной модернизации производственных МСП (переоснащение современным оборудованием и широкое применение новейших технологий, улучшение условий труда и др.) в 3,3 раза увеличен размер уставного капитала. При этом в сфере услуг размер предприятий вырос до 100 работников, а уставной капитал увеличился в 5 раз.

Наиболее мощную и разностороннюю (финансовую, консультационную, информационную и техническую) поддержку МСП оказывают многочисленные частные организации, университеты, исследовательские институты и общественные организации. Например, в 2003 г. финансовая поддержка МСП со стороны частных кредитно-финансовых организаций почти в 9 раз превысила государственную поддержку.

Стратегия экономического развития *Германии* базируется на расширении конкурентоспособного экспорта (в 2003 г. около трети ВВП поступило из-за рубежа), существенную долю в котором составляют МСП. Этому в значительной мере способствует государственная политика поддержки экспортной промышленности и инвестиций за рубежом.

Так, по экспортным кредитам федеральное правительство предлагает значительные гарантии (до 80 % кредита) на случай неплатежей, вызванных политическими и экономическими причинами в других странах.

Установлению партнерских связей с иностранными партнерами способствуют консультации по вопросам экспортных операций, проводимые саморегулируемыми экономическими организациями в Германии (ТПП и профессиональные союзы) и за рубежом (внешнеторговые палаты, представительства немецкой экономики).

МСП получают государственную поддержку в форме субсидий для участия в международных ярмарках дома и за границей.

Кроме того, в настоящее время реализуется ряд государственных программ, предоставляющих гарантии для покрытия рисков прямым инвестициям немецких МСП, осуществляемых на иностранных рынках.

В *Республике Беларусь* Законом «О поддержке малого и среднего предпринимательства» установлены приоритетные направления внешнеторговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, а именно: развитие экспорта отечественных товаров (работ, услуг) на рынки иностранных государств; развитие импорта сырья (комплектующих) для собственного производства на территории Республики Беларусь при отсутствии отечественных аналогов.

Формы содействия внешнеторговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства:

- проведение работы по заключению международных договоров, предусматривающих реализацию мер по развитию внешнеторговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства;

- организация деловых встреч и переговоров представителей белорусских и иностранных субъектов предпринима-

тельства в целях установления партнерских взаимоотношений, продвижения отечественных товаров (работ, услуг) на рынки иностранных государств;

- создание информационных ресурсов, содержащих сведения о деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, а также иную информацию, необходимую для осуществления внешнеторговой деятельности.

## 7.8. Содействие развитию инновационного предпринимательства

В условиях глобализации и возрастающей международной конкуренции одним из способов успешного развития малых и средних предприятий стали кластеры (см. параграф 4.2). Это подтверждает опыт развивающихся стран, таких как Индия, Индонезия, Малайзия, Мексика и др.

В Индии действует свыше 2000 кластеров, и они производят свыше 60 % экспортной продукции страны. Малые предприятия стремятся к концентрации вокруг крупных промышленных компаний в метрополиях либо мегаполисах. Их привлекают огромный потребительский рынок, наличие трудовых ресурсов, развитая промышленная и социальная инфраструктура. В 14 крупных городах страны действует 80 самых больших кластеров, объединяющих 22,5 тыс. малых промышленных предприятий. Следует сказать, что количество участников кластера законодательно не регулируется, их может быть и 40, и 1700 (как в кластере по производству технического оборудования в Дели).

**Инновационный кластер** — наиболее эффективная форма достижения высокого уровня конкурентоспособности, которая является результатом неформального объединения усилий различных организаций (промышленных компаний, исследовательских центров, индивидуальных предпринимателей, органов государственного управления, общественных организаций вузов и т.д.). Такой кластер позволяет использовать преимущества самых эффективных способов координации экономической системы (внутрифирменная иерархия, рыночные механизмы, партнерское взаимодействие, аутсор-

синг и др.), чтобы быстро и эффективно осуществлять трансферт новых знаний, научных открытий и изобретений, прообразуя их в инновации, востребованные рынком.

Объединение в инновационный кластер на основе вертикальной интеграции дает не спонтанную концентрацию разнообразных технологических изобретений, а строго ориентированную систему распространения новых знаний, технологий и инноваций. При этом формирование сети устойчивых связей между всеми участниками кластера является важнейшим условием эффективной трансформации изобретений в инновации, а инноваций — в конкурентные преимущества. Кластеры инновационной деятельности создают новый продукт или услугу усилиями нескольких фирм или исследовательских институтов, что позволяет ускорить их распространение по сети деловых взаимосвязей.

Тенденции к образованию инновационных кластеров чаще всего имеют совместную научную или производственную основу, причем более успешному развитию таких кластеров способствует широкая, дифференцированная научная база без четкой специализации. Инновационная структура кластера способствует снижению совокупных затрат на исследование и разработку новшеств с последующей их коммерциализацией за счет высокой эффективности производственно-технологической структуры кластера. Это позволяет всем участникам стабильно осуществлять инновационную деятельность в течение продолжительного времени.

Наиболее успешные инновационные кластеры формируются там, где происходит или ожидается прорыв в области техники и технологии производства с выходом на новые рыночные ниши. В этой связи многие страны все активнее используют кластерный подход при формировании и регулировании своих национальных инновационных программ.

Например, в США задача формирования и укрепления региональных инновационных кластеров причислена к важнейшим национальным приоритетам. Особое внимание уделяется определению и поддержке инноваций, обеспечивающих долговременное развитие. Большое внимание уделяется созданию национальной сети центров внедрения промышленных технологий на базе университетов, что особенно



ценно для малого бизнеса, получающего доступ к современным технологиям.

Характерные для промышленно развитых стран инновационные кластеры начинают появляться и во многих динамично развивающихся странах, которые стремятся расширить инновационную деятельность, чтобы продвигать на мировые рынки новые конкурентоспособные продукты и услуги. В этом отношении ярким примером может служить **Индия**, где за последние десятилетия наметился прогресс в развитии таких наукоемких видов деятельности, как программирование, информационные и коммуникационные технологии, фармацевтическая и электронная промышленность. Центром научно-технического прогресса в Индии является Бангалор с прилегающими территориями, где тесно переплетены связи между исследовательскими институтами и высокотехнологичными отраслями (электроника, телекоммуникации, оборонная промышленность и машиностроение), взаимодействующими со множеством малых и средних предприятий.

В течение последних 30 лет правительство Индии продвигает программу научно-технического развития, реализация которой превратила Бангалор в центр интенсивных технологий. Государственные инвестиции, направляемые в институты и на предприятия этого города, помогли запустить устойчивый процесс технических инноваций во многих секторах промышленности. Крупные предприятия государственного сектора выступили как ускорители технического прогресса, обеспечивая генерацию идей и внедрение новых технологий. Одновременно велась подготовка необходимых научных и производственных кадров. Взаимодействие крупных, средних и малых предприятий основывается на системе субконтрактных отношений, она же послужила фундаментом создания консорциумов. Так, фирмы по производству станков образуют консорциум, участники которого специализируются на выпуске станков разных типов и их продаже в регионах, откуда по оперативной системе маркетинга поступают запросы клиентов. Этот консорциум развился на базе центра машиностроения, сумевшего привлечь квалифицированных специалистов из многих давно и успешно со-

трудничающих станкостроительных фирм, что позволило консолидировать их усилия.

В 1998 г. в Индии была образована Национальная комиссия по изучению перспектив развития информационных технологий и программирования, а затем учреждена организация «Технологические парки программных продуктов Индии», которая содействует созданию национальной системы технопарков и, соответственно, повышению экспортных возможностей страны. В таких технопарках, промышленных зонах и научных центрах все предприятия ориентированы на выпуск только экспортной продукции.

Технопарки сотрудничают с правительством и местной властью в целях обеспечения успешной работы создаваемых инновационных предприятий. Уже опробован ряд подходов к упрощению и оптимизации процедур оформления авторских прав при передаче новых разработок в производство или зарубежным партнерам. Таким образом обеспечивается информационный обмен в сложной инфраструктуре исследовательских, инновационных и производственных предприятий.

За 10 лет в Индии создано 15 научно-технических центров, каждым из которых обеспечиваются все необходимые услуги для беспрепятственной и быстрой организации экспорта программных продуктов и информационных технологий.

Накопленный в мире опыт подтверждает, что современное высокотехнологичное производство может базироваться только на интеграции научных, инновационных и производственных предприятий различных типов. Научный и технический прогресс ныне продвигают не разрозненные предприятия, а объединения, группы, кластеры и сети с горизонтальными, вертикальными и региональными связями. В развитых странах доля занятых в интенсивных отраслях экономики среди общего числа работающих постоянно возрастает и ныне составляет: в Германии — 27,7 %, Японии — 23,5, Италии — 20,4, США — 15,5 %. При этом доля валовой добавленной стоимости интенсивных отраслей в производственном секторе достигла в Германии 25,9 %, Японии — 25, Ита-

лии — 20,7, США — 18 %. Их опыт особенно важен для стран, недавно избравших путь рыночной экономики и стремящихся активизировать собственный научно-технический, инновационный и промышленный потенциал, обеспечивая себе устойчивое социально-экономическое развитие и высокий уровень конкурентоспособности.

Кластерный подход, выступая прекрасной основой для создания новых форм объединения знаний, стимулирует зарождение новых научно-технических направлений и их коммерческих приложений, косвенным образом поддерживает сферу образования, университетскую науку и венчурный бизнес. Вслед за США и Японией к идее объединения своих ресурсов на базе выработки общей научной политики пришли страны ЕС, отдавая важную роль развитию инновационных кластеров. Сеть устойчивых связей между всеми участниками кластера позволяет создать совокупный инновационный продукт особой формы. Сконцентрированные в нем разнообразные научные и технологические изобретения трансформируются в инновации, коммерциализация которых обеспечивает достижение конкурентных преимуществ.

Согласно официальным источникам [7], в мировой практике сложились формы стимулирования малых инновационных предприятий, в том числе и в рамках кластерных промышленных систем:

<i>Форма стимулирования</i>	<i>Страны</i>
Прямое финансирование (субсидии, займы) расходов на создание новой продукции и технологий, достигающее половины необходимого объема	Франция, США и др.
Льготное налогообложение предприятий, действующих в инновационной сфере, в том числе исключение из налогооблагаемых сумм затрат на НИОКР, списание инвестиций на НИОКР, льготное налогообложение университетов и НИИ	Япония
Законодательное обеспечение защиты интеллектуальной собственности и авторских прав	Все страны

Предоставление ссуд, в том числе без выплаты процентов

Целевые дотации на научно-исследовательские разработки

Создание фондов внедрения инноваций с учетом возможного коммерческого риска

Безвозмездные ссуды, покрывающие до половины затрат на внедрение новшеств

Снижение государственных пошлин и предоставление налоговых льгот для индивидуальных изобретателей

Все то же, а также создание специальной инфраструктуры для их поддержки и экономического страхования

Отсрочка уплаты пошлин или освобождение от них, если изобретение касается экономии энергии

Бесплатное ведение делопроизводства по заявкам индивидуальных изобретателей, бесплатные услуги патентных поверенных, освобождение от уплаты пошлин

Государственные программы по снижению рисков и возмещению рискованных убытков

Программы поиска и привлечения иностранных талантливых специалистов, включающие ускоренное оформление виз, предоставление стипендий для обучения и улучшение условий проживания

Швеция

Практически все развитые страны

Англия, Германия, Франция, Швейцария, Нидерланды

Германия

Австрия, Германия, США, Япония и др.

Япония

Австрия

Нидерланды, Германия

Япония

Япония, США, Австралия

## Литература

1. О государственной поддержке малого предпринимательства в Республике Беларусь: Закон Респ. Беларусь, 16 окт. 1996 г., № 685-ХІІІ // Национальный правовой интернет-

портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

2. Субъекты инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в Республике Беларусь: справ.-аналит. материал. — Минск, 2009.

3. О Совете по развитию предпринимательства в Республике Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 13 июля 1999 г., № 388 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

4. Основные формы и механизмы поддержки малого и среднего бизнеса в зарубежных странах / Представительство ООН в Республике Беларусь. — Минск: Интегралполиграф, 2009.

5. О некоторых мерах по вовлечению в хозяйственный оборот неиспользуемого государственного имущества: Указ Президента Респ. Беларусь, 27 февр. 2007 г., № 108 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.by/>

6. *Быкова, Т.П.* Финансово-кредитная поддержка малого предпринимательства в Республике Беларусь: опыт, проблемы, перспективы / Т.П. Быкова, Ж.К. Тарасевич, С.П. Шершнева. — Минск: Интегралполиграф, 2011.

7. Зарубежный опыт поддержки инновационного предпринимательства / Представительство ООН в Республике Беларусь. — Минск: Интегралполиграф, 2009.

## Раздел IV

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

## Глава 8. СОЗДАНИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

- 8.1. Требования к предпринимателю
- 8.2. Разработка предпринимательской стратегии
- 8.3. Предпринимательский риск: методы его предупреждения

### 8.1. Требования к предпринимателю

Миллионы людей во всем мире заняты в малом бизнесе. И все же следует иметь в виду, что далеко не каждому дано успешно работать в сфере, где целью деятельности является получение материальной выгоды и необходимо прилагать максимум усилий для достижения этой цели. Кроме того, процесс первоначального накопления капитала всегда был криминогенным. Недаром укоренилось суждение, что первый миллион надо украсть, а затем уже вести дело честно.

Начинающему предпринимателю важно иметь четкое представление о характере предстоящей деятельности, требованиях, которые она предъявляет к человеку, и собственных возможностях. Это избавит претендента от постановки

нереальных целей, провалов в деле и отношений с ненадежными партнерами. К сожалению, в отечественной науке не проводилось серьезных исследований по данной теме в связи с отсутствием предпринимательства.

Наряду с положительными сторонами предпринимательская деятельность имеет немало отрицательных, выявляемых при анализе вышерассмотренных качественных отличий малых предприятий от больших. В первую очередь следует отметить большую физическую и умственную интенсивность, требуемую особенно на этапе первоначального накопления средств, когда бизнес относится к категории малого.

По данным американских источников [1, с. 25–26], «узкими местами» малого бизнеса, определяющими его уязвимость, а потому невысокую выживаемость, являются следующие факторы:

- значительная зависимость от других лиц, фирм и государства;
- оперативные и управленческие недостатки;
- дефицит экспортного потенциала;
- единоличная ответственность;
- финансовые трудности;
- личностные проблемы предпринимателя;
- невысокий уровень специализации и некомпетентность менеджеров;
- повышенная чувствительность к экономическим изменениям;
- трудности привлечения квалифицированных служащих;
- высокий риск при освоении новых проектов;
- отсутствие возможностей для содержания больших складских запасов;
- неуверенность партнеров при заключении контрактов;
- необходимость постоянно контролировать выполнение обязательств.

К этому следует добавить условия, сложившиеся в республике: неравноправное положение государственного и негосударственного секторов экономики, психологическое неприятие бизнеса большинством населения, налоговый пресс, жесткие таможенные правила.

Естественно, начинающему бизнесмену приходится многим жертвовать: удлинять свой рабочий день за счет свободного времени, ограничивать общение с семьей, изменять привычный круг общения и ритм жизни, быть в постоянном напряжении, связанном с рискованым характером деятельности.

Такой стиль жизни и такая работа подходят далеко не каждому человеку, так что разумнее реально оценить свой потенциал до того, как открывать собственное дело.

Министерство экономики *Германии* в наставлении начинающим бизнесменам предлагает им проэкзаменовать себя по следующим параметрам:

1. Достаточно ли вы физически крепки, чтобы в течение длительного времени работать более 12 часов в сутки?
2. Достаточно ли вашего умственного потенциала, чтобы держать в поле зрения множество одновременно возникающих проблем?
3. Способны ли вы сосредоточиться и принимать разумные решения в стрессовых ситуациях?
4. Готовы ли вы совмещать повседневную работу со штудированием специальной литературы, посещением мероприятий, которые повышают квалификацию, и учиться, учиться, учиться?
5. Имеете ли вы достаточно времени, чтобы хорошо подготовиться к основанию предприятия?
6. Удастся ли вам быстро находить общий язык с различными людьми?
7. Можете ли вы увлекать своих сотрудников и в критических ситуациях поддерживать их мотивацию?
8. Убеждены ли вы, что имеете достаточно сил, чтобы при осуществлении своих планов успешно противостоять и сотрудникам, и покупателям, и поставщикам, и конкурентам?
9. Способны ли вы при необходимости быстро и верно принимать решения?
10. Хватит ли вам выдержки пережить поражение?
11. Готовы ли вы положить на алтарь не только деньги, но и свободное время, нервы и усилия?
12. Согласна ли семья разделить с вами тяготы начальной фазы и не считать, что вы забросили домашние обязанности?
13. Достаточно ли у вас денег, чтобы не сойти с круга в период становления фирмы, когда она не приносит доходов?



Кроме твердого характера от начинающего бизнесмена в Германии требуются определенные профессиональные знания. Проверить их наличие помогают следующие вопросы:

1. Достаточно ли ваших специальных знаний, чтобы выдерживать конкуренцию?
2. Имсете ли вы запас знаний в области финансов и управления предприятием?
3. Есть ли у вас необходимый профессиональный опыт, чтобы довести свою идею до рынка?
4. Хорошо ли вы изучили отрасль, чтобы предугадывать и использовать изменение спроса, распознавать новые возможности на рынке?
5. Готовы ли вы при отсутствии специальных знаний сотрудничать со специалистом-партнером?
6. Разрешает ли вам нынешний трудовой договор создание собственного предприятия в отрасли вашего работодателя?

В США проблеме выявления людей, способных самостоятельно вести бизнес, уделяется большое внимание. Предпринимательство здесь очень престижно, на нем держится материальное благополучие миллионов, но ошибка в выборе карьеры имеет, как правило, тяжелые последствия. Неудача в делах выталкивает человека из привычного социального круга, переводит в разряд «лузеров». Поэтому американцы весьма тщательно взвешивают свои сильные и слабые стороны в соответствии с будущей профессией, и в этом им помогают специальные вопросы [2, с. 6–8]:

1. Что я предпочитаю — работать с вещами и предметами или с людьми?
2. Хочу ли я видеть конкретный результат своего труда?
3. Предпочитаю ли я работать независимо или в составе команды?
4. Смогу ли я справиться с работой, для выполнения которой необходима физическая сила?
5. Способен ли я кем-то руководить?

В табл. 8.1 предлагается тест, по которому в США проверяется соответствие личных качеств претендента специфике предпринимательской деятельности. Степень проявления каждого из качеств оценивается баллами (4, 3, 2, 1), по сумме которых определяется потенциал владения и управления

## Тест на определение качеств предпринимателя

Качество	Баллы			
	4	3	2	1
Инициатива	Ищет дополнительные задания, очень искренний	Находчив, смекалист при выполнении задания	Выполняет необходимый объем работ без указаний руководства	Безынициативный, ждет указаний
Отношение к окружающим	Дружелюбный	Обходительный, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый, некоммуникабельный
Лидерство	Сильный, внушает уверенность и доверие	Умело отдает эффективные приказы	Ведущий	Ведомый
Ответственность	Проявляет сознательность при выполнении поручений	Соглашается с поручениями (хотя и не без протеста)	Неохотно выполняет поручения	Уклоняется от любых поручений
Организаторские способности	Умеет убеждать, приводит доводы в логической последовательности	Хороший организатор	Средние организаторские способности	Плохой организатор
Решительность	Быстрый, точный и напористый	Основательный и осторожный, осмотрительный	Быстрый, но часто делает ошибки	Сомневающийся и боязливый
Упорство	Целеустремленный, не склонен паниковать перед трудностями	Проявляет упорство в работе	Средний уровень упорства и решимости	Почти никакого упорства

собственным делом: 25–28 баллов — отлично; 21–24 — очень хорошо; 17–20 — хорошо; 13–16 — посредственно; 12 баллов и меньше — плохо.

Следует иметь в виду, что невысокий рейтинг по тесту — это еще не приговор, а шаг сориентироваться, какие черты характера необходимо изменить и какие знания приобрести, чтобы рассчитывать на успех.

Начинающему бизнесмену полезно усвоить простое правило: прежде чем браться за любое (даже несложное) дело, надо получить о нем хотя бы минимальные знания, а желательно и практические навыки. Метод проб и ошибок — не лучший вариант для деятельности, он отнимает значительно больше энергии и оставляет меньше шансов достичь положительного результата.

## 8.2. Разработка предпринимательской стратегии

Гражданам бывшего социалистического государства весьма непросто включаться в предпринимательскую деятельность. Десятилетиями им прививалось иждивенческое отношение к государству, обусловившее стойкое психологическое неприятие предпринимательства, а в отдельных случаях — даже враждебность к нему. Кроме того, запреты на независимое хозяйствование привели к утрате необходимых навыков.

Впрочем, специалисты отмечают, что советская экономическая система развила у отдельных руководителей предпринимательские навыки особого свойства. Привыкшие выполнять план любой ценой, пусть даже преступая всякие моральные нормы, они отличаются от западных бизнесменов необязательностью, беспринципностью.

Разразившийся кризис поставил часть населения перед жестким выбором:

- 1) перейти в категорию безработных;
- 2) смириться с весьма скромной зарплатой работника государственного предприятия;
- 3) добиваться благополучия, вкладывая личные или коллективные средства в создание предпринимательской структуры.

Если предпочесть третий вариант, то с чего начать? Открывать новое предприятие непросто даже в высокоразвитой

стране, если нет ни знаний о деятельности в сфере предпринимательства, ни стартового капитала, а от мысли о предстоящем налогообложении опускаются руки.

Более двадцати лет прошло после развала социалистической системы. В экономике появляются ростки рыночных отношений, начинает формироваться негосударственный сектор. Общественное мнение в отношении предпринимательства смягчается, возрастает осознание его вклада в экономику, появляется все больше профессионально подготовленных предпринимателей. Но по мере насыщения рынка ужесточаются условия вхождения в него, и все более востребованными становятся профессиональные знания.

Из различных групп населения, способных заняться предпринимательством, следует выделить две наименее защищенные и потому особенно нуждающиеся в начальных знаниях о том, с чего начинать бизнес. *Первую группу* составляют люди старшего возраста, которые вынуждены или хотят сменить профессию по различным причинам, но в основном — в связи с потерей рабочего места; *вторую* — молодые люди, не имеющие профессионального образования и необходимых средств.

Людам старшего возраста следует убедить себя в том, что зарабатывание денег в негосударственных структурах разрешенными законом способами — это не преступная спекуляция, как традиционно квалифицировало подобную деятельность в период строительства социализма наше законодательство, а общественно полезный труд на благо всех граждан.

Молодым людям, присматривающимся к бизнесу, важно не потерять ориентиры, не опуститься до зарабатывания денег любыми способами, чтобы избежать моральной деградации и распада личности. Не хлебом единым жив человек.

Форма участия в предпринимательстве зависит от задач, которые люди ставят перед собой на начальном этапе. Таки *ми задачами* могут быть:

- зарабатывание денег на повседневные расходы (для увеличения семейного бюджета, снижения имущественной зависимости от родителей, свободы поведения);

- занятие определенной ниши на рынке и накопление средств для расширения предпринимательской деятельности.

◆ Если главное — зарабатывать денег, необходимо учесть свой возраст, физические возможности, наличие свободного времени, круг общения и затем принять решение о целесообразности работать от собственного имени либо по найму.

При работе от собственного имени требуется получить свидетельство в местных органах власти на право заниматься индивидуальной трудовой деятельностью и открыть счет в банке. Это легализует предпринимательство, дает возможность осуществлять безналичные расчеты с партнерами, что расширяет масштабы деятельности.

Наиболее доступные способы зарабатывания денег при индивидуальной трудовой деятельности:

- торгово-посреднические услуги, или перепродажа товаров. Основными проблемами, возникающими при этом, являются поиск партнеров, имеющих возможность и желание продавать мелкие партии ходовых товаров со скидкой или в кредит, а также формирование сбытовой сети. Они решаются, как правило, с помощью родственников, друзей, знакомых, так как эти отношения носят весьма доверительный характер. Такая торговля широко распространена среди студенческой молодежи, причем поставщиками выступают иностранные студенты;

- «челночные» поездки в страны ближнего и дальнего зарубежья с целью купли-продажи различных товаров народного потребления;

- оказание информационных, педагогических, сантехнических и других услуг.

*Работа по найму* осуществляется от имени фирмы работодателя. Возможности зарабатывания денег по найму в этом случае также разнообразны:

- продажа товаров народного потребления;
- реклама;
- сбор информации;
- услуги по страхованию;
- перевод с иностранных языков;
- работа гидами на выставках.

◆ Если главное — занятие определенной ниши на рынке и накопление средств для дальнейшего расширения бизнеса, то задачи значительно усложняются, поскольку речь идет о создании собственного предприятия.

Варианты создания собственной фирмы многообразны и в нашей республике определяются прежде всего наличием ресурсов, рыночной конъюнктурой, системой налогообложения. Наиболее доступной сферой деятельности представляется *торговля*. Достаточно приобрести киоск, организовать его охрану, договориться с местными или зарубежными оптовыми фирмами, предприятиями, наладить поставку товара из-за границы собственными силами. Наконец, можно принимать на комиссию вещи от населения.

Значительно сложнее создать собственное предприятие в сфере *производства*. Можно выдвинуть какую-либо продуктивную идею и заинтересовать ею состоятельного спонсора, в том числе зарубежного. При наличии организаторских способностей и знаний есть шанс войти в состав команды в качестве специалиста по маркетингу, менеджера.

В литературе [3, с. 16] предлагаются вполне реальные варианты деятельности:

1. Организовать производство товара.
2. Комплектовать товар из готовых изделий.
3. Дорабатывать изделие и продавать его как новое.
4. Продавать товар, произведенный другими.
5. Продавать технологии производства товаров.
6. Обучать специалистов по производству, использованию товара.
7. Продавать информацию о рынке товаров.
8. Устраивать ярмарки для производителей товаров.
9. Устраивать ярмарки технологий для производителей товаров.
10. Организовать биржу труда специалистов узких профессий.
11. Заниматься рекламой товара по контракту с его производителями или продавцами.
12. Консультировать по производству или использованию товара.
13. Организовать ассоциацию производителей, продавцов, пользователей товара.
14. Организовать профсоюз производителей товара.
15. Посредничать между фирмами-заказчиками и производителями товара.
16. Продавать подержанные товары.
17. Осуществлять лизинг товара.

Приведенный перечень охватывает только варианты деятельности, связанные с производством какого-либо товара. Но существует огромный ассортимент бытовых, интеллектуальных, информационных услуг, рынок которых еще организуется и недостаточно насыщен.

Процесс создания предприятия можно представить в виде нескольких взаимосвязанных этапов (рис. 8.1).

Блок 1	Оценка предпринимательских качеств участников Получение необходимого образования Формирование предпринимательской команды Решение об организационно-правовой форме предприятия Регистрация предприятия
Блок 2	Выбор вида деятельности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение сферы бизнеса</li> <li>• формирование номенклатуры продукции или услуг</li> <li>• разработка стратегии выживания</li> </ul>
Блок 3	Определение рынка сбыта: <ul style="list-style-type: none"> <li>• поиск места для расположения предприятия</li> <li>• определение контура торговой зоны</li> </ul>
Блок 4	Формирование финансовой базы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• расчет годовых расходов в связи с открытием собственного дела</li> <li>• определение потребности в ресурсах, денежных средствах</li> <li>• получение кредитов, создание уставного фонда</li> </ul>
Блок 5	Функциональное управление: <ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинг</li> <li>• планирование и управление производством</li> <li>• управление персоналом</li> </ul>

Рис. 8.1. Технология создания предпринимательской структуры

Как показывает опыт, приступая к любому серьезному делу, следует прежде всего разработать стратегию.

*Во-первых*, стратегия — это инструмент принятия решений, и потому нужна предпринимателю, чтобы помочь проверить жизнеспособность идеи, выявляя ее сильные и слабые стороны и тем самым оберегая от ошибочного выбора.

*Во-вторых*, для осуществления проекта необходимы средства, которыми предприниматель не всегда располагает в нужном объеме. Для того чтобы заинтересовать партнеров, получить кредит или привлечь инвесторов (в том числе иностранных), следует обосновать свои претензии с помощью

разработанной стратегии. Одними рассуждениями трудно убедить потенциального инвестора вложить свои средства. Серьезному партнеру нужны конкретные, достоверные расчеты, базирующиеся на скрупулезном анализе перспективы.

*В-третьих*, стратегический план является основой управления текущей деятельностью предприятия. Он нацеливает на достижение запланированных результатов, помогает выявить возможные проблемы и подсказывает пути их решения.

Основную работу по созданию стратегии бизнеса берут на себя начинающие предприниматели. Но далеко не каждый из них имеет необходимую квалификацию, чтобы качественно ее разработать. Поэтому целесообразно обращаться за помощью к специалистам, экспертам, а также широко использовать опыт своих работников.

Степень проработки и структура стратегии зависят от сферы деятельности и масштабов предприятия, экономической логики ситуации и квалификации разработчиков. В отечественной литературе предпринимательская стратегия прежде всего описывается под названием «бизнес-план». Мы предлагаем вариант технологии разработки стратегии (рис. 8.2), базирующейся на опыте стран с рыночной экономикой [3]. На наш взгляд, он более точно передает динамику процесса по сравнению с бизнес-планом.

Импульсом к разработке стратегии является возникающая у предпринимателя идея начать какое-либо дело. В условиях конкуренции важнейшая задача нового бизнеса — завоевать свою нишу, т.е. сформировать собственный сегмент рынка, потеснив действующих предпринимателей. Отсюда под идеей бизнеса понимаются преимущества, получаемые покупателем от приобретения новой продукции или услуги, причем более высокие, чем у потенциальных конкурентов. Затем предприниматель разрабатывает стратегию осуществления идеи, исходя из анализа собранной информации. Информационная база позволяет выявить новые возможности предприятия на рынке, основу которых составляют его преимущества перед конкурентами, а также еще не занятые рыночные ниши.



Фаза 1	Разработка стратегии
Сбор информации	<p>Качество стратегии определяется качеством и полнотой исходной информации, поэтому сначала необходимо собрать и проанализировать информацию о предприятии, окружающей среде, покупателях и конкурентах</p> <p>Кратко описываются бизнес-идея, а также направления деятельности работников, по которым она будет реализовываться. Эти направления выражают видение идеи предпринимателем</p> <p>У предпринимателя может быть несколько вариантов, с различной полнотой представляющих стратегию. Один из них, изложенный на нескольких страницах, является точным выражением имеющихся представлений</p>
Формирование бизнес-идеи	
Описание стратегии	

Фаза 2	Реализация стратегии в повседневной работе
Управление	<p>Все управление предприятием должно последовательно ориентироваться на выполнение требований стратегии</p> <p>Определенные стратегией приоритеты по созданию и совершенствованию продукции и освоению рынков должны быть реализованы на практике</p> <p>Стратегия предусматривает задачи для каждого подразделения предприятия. Необходимо так организовать работу, чтобы все они включились в реализацию стратегии</p>
Объекты стратегии (продукты, рынки)	
Другие сферы деятельности предприятия	

Рис. 8.2. Разработка и осуществление предпринимательской стратегии

Преимуществом перед конкурентами являются штат из высококвалифицированных рабочих и специалистов, наличие посредников и изобретателей, использование эффективных технологий, налаженный сбыт, расширенный ассортимент продукции, улучшенный дизайн, более короткий срок поставки и т.д.

Незанятые ниши на рынке может выявить целенаправленный анализ информации, касающейся отдельных стран или регионов, а также групп населения, ранжируемых по уровню доходов, возрасту или специфическим потребностям (любители, профессионалы, любители высокой моды, большие и т.д.).

Проверить собственные возможности предпринимателю помогает информация, получаемая от общения с работниками, покупателями, конкурентами, а также от изучения спе-

специальной литературы, отраслевой статистики и других источников.

Обобщив и приведя в сопоставимый вид накопленные сведения, можно узнать, например, кто из конкурентов добился наибольших успехов на рынке; по каким группам покупателей и на каких рынках был превышен средний уровень оборота; в чем различия современных технологий и как они проявятся в будущем.

Собранную информацию целесообразно оценивать по трем позициям:

1) достаточно ли имеющихся сведений для принятия решения (если нет, то их нужно восполнить);

2) можно ли считать информацию достоверной (если нет, то ее необходимо по возможности уточнить);

3) позволяет ли данная информация выявить ключевые проблемы и наибольшие возможности предприятия на рынке (если нет, то нужно провести дополнительное исследование рынка).

**«Какие особые преимущества выделяют мое предприятие на рынке среди конкурентов?»** — главный вопрос, на который должна дать ответ полученная информация. Оценить предпринимательские шансы можно с помощью табл. 8.2.

Таблица 8.2

Выявление шансов предприятия на рынке

№ п/п	Вопрос	Варианты ответа
1	2	3
1	Какие сильные стороны имеет мое предприятие?	Преимущества в конкуренции по изделию X В программе преобладают долгоживущие на рынке изделия Хорошие контакты с покупателями Рациональное производство с оптимальными затратами В продукции реализованы новаторские идеи и инновации Опытные сотрудники

1	2	3
2	Каковы мои сильные стороны сегодня и в чем, с точки зрения рынка, заключены мои шансы на будущий успех?	Быстрое приспособление к изменениям моды Удовлетворение новых потребностей покупателей с помощью группы продуктов Сервис доставки товаров на дом Увеличение доли покупателей старше 65 лет Поставка продукции в новые места и т.д.
3	В каких сферах конкуренция особенно сильна или слаба?	Чрезвычайно выгодное положение конкурента А Доступные цены у конкурента В Слабая организация сервиса у всех конкурентов Большая известность у конкурента С
4	Каковы преимущества фирмы перед конкурентами?	Быстрый сервис Более удобное пользование изделием Обслуживание покупателей по индивидуальным заказам Модное оформление продукции Сбыт под маркой покупателя

Уяснив сильные и слабые стороны своего предприятия, предприниматель формулирует *бизнес-идею* его развития, одним тезисом излагая поле будущей деятельности. Бизнес-идея нужна, чтобы за будничной работой не упустить главное и направлять усилия на долговременные цели.

Рекомендуется разработать несколько вариантов бизнес-идей, по возможности творческого характера, и оценить их, чтобы отобрать наиболее подходящую. На малых и средних предприятиях выбор и оценка бизнес-идеи — задача самого предпринимателя, но он может разделить ее с ведущими сотрудниками.

При *формулировании* бизнес-идеи необходимо учитывать воздействие, которое окажет новое направление развития на работников, продукцию, технологию, продажу и финансы предприятия.

Предприниматель располагает следующими возможностями формулирования бизнес-идеи:

1) предприятие становится производителем оригинальной продукции (услуги), не имеющей конкурентов, т.е. узким специалистом в определенной области рынка;

2) предприятие обходит конкурентов за счет выдающегося качества продукции или сервиса;

3) предприятие создает преимущества в конкуренции благодаря более низким затратам и, соответственно, более выгодным для покупателей ценам.

Для оценки процесса выработки бизнес-идеи предприниматель может проэкзаменовать себя с помощью несложных вопросов:

1. Наберется ли несколько вариантов идей?
2. Какая из них самая рациональная — та, что:
  - предоставляет покупателям наибольшие выгоды;
  - позволяет наилучшим образом использовать свои выигрышные стороны;
  - дает шанс выделиться на рынке благодаря слабым позициям конкурентов?
3. Получилось ли сформулировать бизнес-идею кратко (одним предложением) и понятно? (Выясняется при обсуждении с сотрудниками.)

Итак, в результате подготовительной работы можно сформулировать бизнес-идею. Например:

«Наши овощи и фрукты производятся по технологии органического земледелия!»

«У нас самый широкий ассортимент производимой продукции!»

«Мы производим самые экономичные и удобные в управлении приборы!»

Взяв на вооружение бизнес-идею, предприниматель разрабатывает стратегию ее реализации. *Разработка стратегии* — творческий процесс, в ходе которого бизнес-идея шаг за шагом конкретизируется. Исходным пунктом является уяснение особенно сильных сторон и шансов предприятия на рынках. Стратегия определяет ключевые задачи, которые необходимо решить, чтобы обеспечить долговременный успех предприятия.

Качество разработанной стратегии можно проверить по следующим критериям:

- она позволяет концентрировать силы на укрепление позиций предприятия;
- направлена на то, чтобы выгодно использовать возможности окружающей экономической среды и рынка;
- устраняет конкуренцию там, где она слаба;
- инновационна, благодаря чему позволяет добиваться в избранных сферах больших успехов и тем самым устранять конкурентов;
- согласована с находящимися в распоряжении предпринимателя собственными средствами;
- позволяет предприятию прибыльно производить и продавать продукцию или услуги;
- проста и понятна.

Теперь необходимо направить усилия всего коллектива на *реализацию стратегии*. Нередко на данном этапе начинающие малые предприятия терпят неудачу. Основная тяжесть работы ложится на предпринимателя. Как самая заинтересованная фигура на предприятии, он должен повседневно заботиться о том, чтобы все работники и подразделения были нацелены на осуществление стратегии.

Личное пристрастие и убежденность предпринимателя играют большую роль на пути к успеху, помогая привлечь на свою сторону сотрудников и усилить их мотивацию.

В ходе реализации стратегии предпринимателю важно обратить внимание на следующие аспекты:

- четко разъяснить стратегию тем работникам, которые не принимали участия в ее разработке;
- быть примером для работников в осуществлении стратегии, поощрять их за высокие результаты;
- свое рабочее время использовать для решения стратегически важных задач, причем часть из них поручать наиболее ответственным работникам;
- поддерживать ежедневный контакт с работниками, направляя их деятельность на стратегически верные вопросы и предотвращая непродуктивные действия;
- умело использовать поощрение работников за высокие достижения, в том числе награждая путевками на курорт или в туристическое путешествие за счет предприятия;

- постоянно поддерживать у исполнителей чувство сопричастности к работе и успехам предприятия;

- направить систему обучения работников на уяснение стратегии, концентрацию усилий и умений на стратегически важных направлениях.

Реализация стратегии — живой, творческий процесс, поэтому следует избегать излишней формализации процедур, его усложняющей. Речь идет о директивах, обширных наставлениях, сложных планах, описаниях функций и т.д.

В процессе реализации стратегии предпринимателю приходится решать ряд *проблем*.

- ◆ *Преодоление работниками психологического барьера.* Если работники предприятия отождествляют себя, свою работу с успехами предприятия, это свидетельствует об их высокой ответственности, к чему следует всегда стремиться. Изменение приоритетов при осуществлении новой стратегии может привести к сокращению привычной деятельности, сопротивлению нововведениям. В таких случаях предприниматель должен заблаговременно позаботиться о разъяснении работникам новой политики, чтобы предупредить угрозу осуществлению принятой стратегии.

- ◆ *Переориентация ресурсов.* Ресурсы (финансовые, трудовые, оборудование, материалы), которые высвобождаются при переориентации на новые продукты или рынки, следует направить туда, где они обеспечат долгосрочное получение доходов. Подобный маневр требует тщательных расчетов и четкого планирования.

- ◆ *Преодоление снижения имиджа предприятия.* Изменение приоритетов затрагивает интересы определенной части покупателей, болезненно воспринимающих потерю привычной и доступной продукции. Необходимо заранее выявить такие группы покупателей и принять меры по переориентации их на другой рынок, чтобы не допустить значительного ущерба имиджу фирмы. Оставшиеся группы покупателей следует обслуживать еще лучше.

Осуществление стратегии связано с перестройкой работы различных подразделений предприятия, усилением их стратегической ориентации. Это касается организационной структуры, выполняемых функций. Конкретные изменения фик-

сируются в специально составленном предпринимательском плане.

В качестве примера приводим перечень разделов предпринимательской стратегии начинающего американского бизнесмена, направленный директору банка с целью убедить последнего выдать кредит [4]:

1. Сопроводительное письмо.
2. Почему я собираюсь создать собственное дело.
3. Чем уникален мой товар.
4. Кто мои клиенты и где они находятся.
5. Как покупатели будут приобретать мою продукцию.
6. Кто мои конкуренты.
7. Каков потенциал моего рынка.
8. Какова моя доля рынка (приводится прогноз объема продаж на первые три года).
9. Где будет расположена моя фирма.
10. Как велико должно быть мое предприятие.
11. Какое оборудование мне понадобится.
12. Как я буду привлекать клиентов.
13. Какой персонал мне понадобится.
14. Как я организую мое предприятие.
15. Как я намерен организовать бухгалтерский учет.
16. Какая наличность мне понадобится для ведения дела (приводится прогнозный расчет поступления денег и расходов на первый год при двух вариантах месячных продаж).
17. Насколько прибыльным будет мой бизнес (приводится годовой расчет прибыли по основным операциям).
18. Насколько здоровой в финансовом отношении будет моя фирма (приводится расчет баланса предприятия).
19. При каких условиях я достигну безубыточности (приводится график прибыльности в зависимости от числа обслуживаемых клиентов и суммы продаж в месяц).

Для сравнения предлагаем перечень разделов бизнес-плана, описываемого в отечественной литературе [6]:

1. Резюме.
2. Характеристика предлагаемого продукта.
3. Оценка рынка сбыта.
4. Конкурентоспособность.
5. Стратегия маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Юридический план.

9. Оценка риска и страхование.

10. Финансовый план.

11. Стратегия финансирования.

### 8.3. Предпринимательский риск: методы его предупреждения

Каждый человек, ступая на путь самостоятельной предпринимательской деятельности, теряет привычную социальную безопасность и приобретает дополнительный профессиональный риск.

Под **риском** понимается вероятность потерь или убытков вследствие занятия каким-либо делом.

Как элемент деятельности риск — совершенно новое явление в нашей экономике. Десятилетиями государственные чиновники управляли предприятиями и организациями, ничем не рискуя, поскольку все риски доставались государству и покупателям. С переходом к экономике рыночного типа хозяйствующему субъекту приходится управлять собственным имуществом самостоятельно и брать на себя риск утери этого имущества.

Опыт показывает, что предпринимательская деятельность всегда связана с риском. Нежелание рисковать не может отвести от неудачи. Избежать риска нельзя, но его можно видоизменить, снизив степень риска, что и входит в функции менеджмента.

Риски, с которыми сталкиваются предприятия, делятся на две группы.

*Первая группа* — риски факторов производства, связанные с потерями вследствие *непредвиденных обстоятельств*, повреждений элементов производственного аппарата в результате несчастного случая или катастрофы. Например, пожар может уничтожить электронную систему обработки информации предприятия; наводнение — разрушить производственные помещения; крупная авария — унести жизни людей, в том числе руководителя или конструктора малого предприятия. При этом предприятию наносится как прямой, так и значительный косвенный ущерб. К примеру, уничто-



жение компьютерной системы способно поставить под удар своевременное выполнение заказов потребителей, отчего снизится объем оборота.

Основные риски первой группы:

- огонь;
- вода (разрывы водопроводов и т.д.);
- война, саботаж;
- воровство, растраты;
- обвалы зданий;
- повреждения оборудования и их последствия;
- взрывы;
- природные аномалии (штормы, град, наводнения, землетрясения и т.п.);
- несчастные случаи, болезнь основных работников;
- претензии сторонних организаций.

Объекты и субъекты риска можно сгруппировать (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Классификация подверженных риску ресурсов и виновников рискованных действий

№ п/п	Жертвы рискованного случая	№ п/п	Виновники рискованного случая
1	2	3	4
1	<p><b>Недвижимость:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• земельные участки, подземные пути, здания (включая стеклянные окна и т.п.)</li> <li>• складские и другие сооружения на открытом пространстве</li> <li>• трубопроводы, шахты</li> </ul>	1	<p>Сотрудники, выполняющие соответствующие функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• водители всех транспортных погрузочных средств</li> <li>• работники, соприкасающиеся с опасными и вредными веществами</li> <li>• монтеры при монтаже продукции у покупателей</li> <li>• лица, подписывающие договоры или предлагающие продукцию предприятия</li> <li>• руководители проектов</li> <li>• менеджеры</li> <li>• лица, выполняющие доверительные функции (кассиры) и т.д.</li> </ul>

1	2	3	4
2	<b>Движимое имущество:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оборудование, машины, агрегаты, ЭВМ</li> <li>• офисная мебель, оргтехника, товары, сырье, полуфабрикаты</li> <li>• готовые изделия</li> <li>• собственность третьих лиц (давальческое сырье в обработке, арендованное имущество)</li> <li>• образцы, модели, планы, носители информации</li> <li>• деньги, ценные труды, драгоценные металлы</li> <li>• автомашины, другие транспортные средства</li> </ul>	2	Здания (например, ущерб от падающих деталей, сосулков с крыш)
		3	Сырье (ядовитое, взрывоопасное, радиоактивное)
		4	Готовые изделия (ущерб покупателям из-за несчастных случаев, отравления и т.п. вследствие неполного выполнения заказов)
		5	Сооружения, агрегаты, материалы (например, течь в цистерне с нефтью)
3	<b>Нематериальные ценности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• патенты, лицензии, авторские права, специальные ноу-хау, результаты исследований</li> <li>• марка, имидж продукта, фирма</li> <li>• кредиты покупателей</li> </ul>	6	Транспортные средства (автомобили, подъемники, лифты и т.д.)
4	Сотрудники (потери, несчастные случаи, инвалидность, смертность)		
5	Оборот/доход (остановка производства)		

Как следует из табл. 8.3, при наступлении рискового случая имеются две стороны: предприятия-жертвы и предприятия-виновники, рисковые действия которых привели к потерям. Мы составили перечни видов ресурсов, которым может быть нанесен ущерб, а также рисковых действий фирм — виновников ущерба.

При ущербах, причиненных имуществом или сотрудниками сторонних субъектов, наступает ответственность, предусмотренная законодательством.

Во *вторую группу* входят риски, которые могут воспрепятствовать предприятию достичь поставленных целей и вызвать потери. Это *предпринимательские риски*, ибо их всегда несет сам предприниматель.

Основные причины рисков второй группы:

- невозможность реализовать предусмотренные цели по сбыту продукции;
- продукция предприятия неожиданно оказывается неконкурентоспособной;
- проданная продукция не всегда покрывает затраты на нее;
- колебание цен на сырье;
- привычные каналы поступления сырья и товаров могут быть перекрыты, что вызовет увеличение затрат;
- предприниматель способен допускать ошибки, которые ведут к увеличению затрат или потерям.

Предпринимателю следует знать о подобных рисках, чтобы подготовиться к встрече с ними, коль он собирается инвестировать деньги в предприятие. Готовность рисковать — предпосылка любого бизнеса. Извлекая выгоду из своей деятельности, предприниматель одновременно принимает на себя риск потерь. За счет особых способностей он может влиять на результаты работы предприятия, но устранить предпринимательские риски еще никому не удавалось.

Риски скрытно угрожают существованию предприятия. Поэтому в задачи по управлению производством входит выявление закамуфлированных опасностей и разработка мер по их преодолению. Специалисты в этом случае говорят о *риск-менеджменте*.

Для того чтобы успешно противостоять рискам первой группы, необходимо их распознать. *Стратегия преодоления последствий рисков* позволяет снижать издержки от одних рисков, с достоинством переживать другие и страховаться против третьих.

Тяжелые несчастные случаи происходят редко, однако ущерб от них бывает таким, что возникает угроза существо-

ванию самого предприятия. От катастроф не застрахованы даже всемирно известные фирмы. Но другие риски можно и нужно выявлять, с тем чтобы лучше справиться с их последствиями.

Обнаружить потенциальный риск имуществу и рассчитать его величину помогают следующие вопросы:

1. Как велик риск того, что данному имуществу может быть нанесен ущерб?
2. Какова наибольшая величина ущерба, который может быть нанесен данному виду имущества?
3. Какую величину может составить косвенный ущерб в производстве, вызванный ущербом имуществу?

В то же время необходимо рассмотреть отдельные виды имущества, всех сотрудников и каждое из производственных подразделений с точки зрения их способности стать причиной ущерба.

Важнейшая задача риск-менеджмента — выявить возможные источники всех рисков, не ограничиваясь теми, чьи последствия весьма разрушительны (огонь, землетрясения и т.п.). К примеру, для предприятия может быть очень чувствительным выбытие ключевых специалистов.

В успешном противостоянии рискам помогает подробная таблица, отражающая вызовы, стоящие перед вашим предприятием, и мероприятия, которые им можно противопоставить. По данному вопросу целесообразно проконсультироваться у специалиста по страхованию.

Цель разработки мероприятий — отыскать оптимальные пути преодоления рисков, которые позволяют, с одной стороны, как можно полнее предотвращать отдельные риски, а с другой — делать это с наименьшими затратами.

Как мы отмечали выше, существуют три возможности преодоления рисков предприятием:

- 1) уменьшение риска посредством соответствующих мероприятий;
- 2) несение риска самим предпринимателем;
- 3) страхование риска.

Информационной основой для разработки стратегии преодоления последствий рисков является статистика наступления рискованных случаев и сумм ущерба. Обстоятельный ана-

лиз зарегистрированных рискованных случаев и исков к виновникам или страховым компаниям позволяет:

- прогнозировать возможные риски в будущем и потери от них, чтобы затем разрабатывать стратегию борьбы с ними;
- выявлять проблемы, требующие первоочередных мер по их разрешению;
- обосновывать размер страховых премий при заключении договоров по страхованию;
- рационально распределять средства страховых премий и собственных страховых фондов при ликвидации последствий рискованных случаев.

Ряд мероприятий по уменьшению риска проводится в обязательном порядке. Это — социальное страхование работников, страхование имущества от пожаров и др. В некоторых случаях страховые компании требуют от предприятий проведения превентивных мер, прежде чем взять на себя риск потерь (например, установление сигнализации; проведение организационных, строительных мероприятий).

Решение о том, какие меры по уменьшению риска предпринять в каждом конкретном случае, зависит от условий деятельности отдельного подразделения или предприятия в целом. Наиболее общие меры:

- установление оград, запоров, сейфов, решеток на окнах;
- ведение бухгалтерского учета для контроля за готовой продукцией, материалами, денежными средствами, дебиторами и т.д.;
- разделение функций и другие формы внутреннего контроля за хранением денежных средств и других ценностей;
- обучение сотрудников и назначение ответственных за безопасность, для того чтобы уменьшить число ошибок и несчастных случаев, обеспечить высокое качество продукции;
- постоянное наблюдение и контроль со стороны руководителей за работой сотрудников для обеспечения качества работы;
- изготовление копий (документов, образцов и т.д.), подготовка запасных сооружений в данном помещении или вне его, наделение заместителей соответствующими полномочиями;
- хранение на предприятии пожаро- и взрывоопасных жидкостей в небольших количествах (только дневная потреб-

ность), обеспечив содержание основных запасов за пределами предприятия.

Необходимо принять решение в отношении рисков, которые предприятие готово нести само, и тех, которые должны быть застрахованы. При этом с учетом величины предприятия и его финансовых возможностей все риски распределяются на три группы: малые, средние, большие. Например, возможный ущерб в размере 5 млн руб., или 50 млн руб., или 500 млн руб. хозяйствующий субъект перестает страховать, если выгоднее нести риск самому и если такой ущерб не оказывает заметного влияния на предпринимательские цели.

Определить границы между группами рисков помогают следующие критерии:

- к *малым* относятся риски, не оказывающие серьезного влияния на финансовое положение и цели предприятия; их целесообразно нести самому, создав соответствующий фонд возмещения ущерба;

- к *средним* относятся риски, которые могут нанести ощутимый финансовый ущерб и потребуют привлечения дополнительных средств на его преодоление; как правило, они подлежат страхованию;

- к *большим* относятся катастрофические риски, ущерб от которых может разрушить предприятие; они подлежат безусловному страхованию.

Крупные катастрофы (например, уничтожение огнем всей фирмы) случаются редко, а страховые платежи могут оказаться слишком большими по сравнению с возможным ущербом. Предприятию целесообразно страховать риски, которые невозможно предотвратить защитными мероприятиями или нежелательно брать на себя. Речь идет о рисках, которые превосходят финансовые возможности фирмы.

## Литература

1. *Жизнин, С.В.* Как организовать свое дело / С.В. Жизнин, В.И. Крупнов. — М.: Новости, 1990.

2. Как стать бизнесменом? (Американский опыт). — М.: Предприниматель, 1991.

3. Handbuch für Klein- und Mittelbetriebe. SKA-Kommerz-Service plus. — Schweiz, 1989.

4. Липсиц, И.В. Бизнес-план — основа успеха / И.В. Липсиц. — М.: Машиностроение, 1992.

5. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: утв. постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2005. — № 158. — 8/13184.

## Глава 9. ПЛАНИРОВАНИЕ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

9.1. Бизнес-план малого предприятия

9.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов

9.3. Планирование текущей деятельности и развития

В условиях рыночной экономики важнейшим фактором организации эффективной работы предприятия любого масштаба и организационно-правовой формы является **планирование**, предполагающее определение цели развития субъекта, а также методов, способов и средств ее достижения. Планирование обеспечивает оптимальное управление деятельностью предприятия посредством выявления и реализации его конкурентных преимуществ в условиях динамичной внешней среды.

В связи с этим в последние годы особенно возрастает роль **стратегического планирования**, цель которого — выработка перспектив развития предприятия исходя из его потенциальных возможностей и ресурсов, с учетом перманентно изменяющейся рыночной конъюнктуры. Конкретной формой стратегического планирования является бизнес-план.

### 9.1. Бизнес-план малого предприятия

**Бизнес-план** включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнюю

перспективу, оценку текущего состояния его экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план является инструментом, позволяющим не просто реагировать на происходящие события, а контролировать производство и управлять им по предварительно разработанному алгоритму.

Таким образом, *целью подготовки бизнес-плана* являются:

- выработка стратегического документа, определяющего направления развития предприятия и контроль за его деятельностью;
- получение банковского кредита, обеспечение краткосрочных оборотных средств или долгосрочного финансирования, расширение бизнеса или реализация определенного проекта;
- поиск потенциальных партнеров и инвесторов для внедрения новой технологии, выхода на рынок и т.д.

Бизнес-план разрабатывается в обоснование:

- текущего и перспективного планирования деятельности предприятия;
- возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
- предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
- целесообразности мер государственной поддержки.

Состав, структура и объем бизнес-плана обусловлены спецификой деятельности и размером предприятия, а также целью подготовки плана, что определяет степень конкретизации составляющих его разделов. Бизнес-план малого предприятия, как правило, содержит разделы, в которых раскрываются цели бизнеса и перспективы его роста, характеризуется специфика предприятия, оценивается емкость рынка, устанавливается стратегия поведения субъекта на определенных рыночных сегментах. Одно из центральных мест в бизнес-плане занимает прогноз будущего финансового состояния предприятия (проекта).



Рассмотрим содержание разделов бизнес-плана малого предприятия.

◆ **Описание предприятия:**

• освещаются история создания, основные достижения и неудачи предприятия, слабые и сильные стороны производственно-хозяйственной деятельности, ее особенности (например, сезонный сбыт продукции, серийное или мелкосерийное производство);

• характеризуются основные производственные фонды и технологии, загрузка производственных мощностей, выпускаемая продукция;

• приводятся основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за предшествующие три года.

◆ **Описание стратегии развития предприятия:**

• раскрываются главные цели и задачи перспективного стратегического развития (выпуск новой и повышение качества ранее освоенной продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий, импортозамещение и т.д.);

• кратко излагается суть и обосновывается актуальность проекта;

• описываются стадии проработки основных этапов проекта (проведение НИОКР, разработка рабочей документации, внедрение международной системы качества, сертификация продукции, привлечение инвесторов, подготовка контрактных и предконтрактных документов на поставку оборудования и т.д.);

• приводятся конкретные мероприятия по достижению заданных целей;

• называются собственные источники финансирования проекта (амортизация, чистая прибыль, продажа основных фондов, инвестиции, кредиты и т.д.), которые могут использоваться на начальном этапе его реализации.

◆ **Информация о продукции** — специальный раздел, содержащий следующие сведения:

• область применения продукции, которую будет производить предприятие;

• ее основные характеристики (потребительские, сбытовые, функциональные);

- соответствие международным и национальным стандартам качества;
- организация контроля качества;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- наличие патентов, лицензий, сертификатов;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

♦ **Обоснование объемов продаж продукции.** Анализируются рынки сбыта и вырабатывается стратегия маркетинга.

*Анализ рынков* включает следующие элементы:

- общая характеристика и оценка размера рынков, на которых планируется сбыт товаров (услуг) предприятия;
- доля предприятия на разных рынках;
- динамика развития рынка и прогноз тенденций ее изменения в будущем;
- основные факторы, влияющие на изменение рынка;
- основные требования потребителей к продукции (услуге);
- оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции (технический уровень, цена, качество);
- технологическое и финансовое состояние конкурирующих предприятий и степень их влияния на рынок данной продукции (услуги);

- преимущества предприятия перед конкурентами.

*Стратегия маркетинга* раскрывается по следующим пунктам:

- политика сбыта (увеличение доли рынка, расширение существующего рынка, продвижение на новые рынки и т.д.);
- расчет и обоснование цены с учетом норм законодательства, политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегмента рынка;
- обоснование правильности выбора стратегии ценообразования (сравнение с ценой конкурентов, характеристика продукции с позиций новизны, качества и т.д.);
- тактика реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы и т.д.);
- политика послепродажного обслуживания (на самом предприятии, в ремонтных мастерских или сервисных центрах)

и т.д.) с обоснованием затрат на организацию обслуживания и анализом доходов (убытков) от такого вида деятельности;

- оценка изменения объемов реализации продукции в перспективе;

- обоснование затрат на маркетинг и рекламу;

- план мероприятий по продвижению продукции на рынки (включая основные этапы реализации).

♦ **Производственный план.** Разрабатывается на срок реализации проекта и включает подразделы:

- программа производства и реализации продукции;

- производственные мощности (здания, сооружения, технологии, оборудование);

- материально-техническое обеспечение;

- стоимость (издержки) производства и сбыта продукции.

Содержание подраздела «*Производственные мощности*» зависит от того, какое предприятие является объектом инвестирования — действующее или вновь создаваемое.

В первом случае приводятся:

- анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы;

- обоснование потребности в дополнительных мощностях, необходимых для выполнения производственной программы на год и перспективу, и указание способа их создания (строительство, покупка, аренда);

- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий;

- данные о поставщиках оборудования, условиях поставки и послепродажного обслуживания, гарантиях и ценах в сравнении с техническими характеристиками и условиями ведущих производителей;

- экологическая оценка проекта (анализ воздействия будущего производства на окружающую среду, объемы отходов, предполагаемые места их удаления и переработки).

В подразделе «*Материально-техническое обеспечение производства*» излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями и теплоэнергетическими ресурсами. В нем приводятся:

- перечень наиболее значимых для предприятия поставщиков сырьевых ресурсов;

- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично и т.д.);
- качественные характеристики;
- требования поставщиков к форме оплаты (предоплата, бартер и т.д.);
- расчет потребности в сырьевых ресурсах;
- схема материально-технического обеспечения (указываются виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования) с разъяснением способов оптимизации затрат на транспортировку ресурсов;
- риски ресурсного обеспечения.

В подразделе «*Стоимость (издержки) производства и сбыта продукции*» постатейно обосновываются издержки производства (заработная плата, амортизация, общепроизводственные и общехозяйственные расходы) и прогнозируются их изменения в перспективе.

♦ **Инвестиционные издержки.** Рассчитываются как сумма основного капитала (капитальные затраты) и чистого оборотного капитала с использованием данных производственного плана.

*Основной капитал* — ресурсы, требуемые для сооружения и оснащения предприятия; *чистый оборотный капитал* — ресурсы, необходимые для его полной или частичной эксплуатации. Расчет потребности в инвестициях приводится по каждому виду издержек.

♦ **Основные прогнозные показатели.** Финансово-хозяйственная деятельность предприятия представляется на основе расчета чистой прибыли от реализации продукции, а также расчета будущего потока денежных средств.

Прогнозирование *потока денежных средств* производится исходя из притока денежных средств от операционной (производственной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия и их оттока по годам реализации проекта. Распределение потока средств во времени (поступления от продаж, долго- и краткосрочные ссуды и т.д.) должно быть синхронизировано с расходами (оттоком средств), связанными с инвестициями, эксплуатацией предприятия и финансовыми обязательствами.

## 9.2. Оценка эффективности инвестиционных проектов

Эффективность проекта проверяется сопоставлением ожидаемой чистой прибыли от его реализации с инвестированным в него капиталом [1]. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между притоком денежных средств от операционной (производственной) и инвестиционной деятельности и их оттоком, за минусом издержек финансирования (процентов по долгосрочным кредитам).

Для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств на шаг  $t$  к начальному периоду используется коэффициент дисконтирования ( $K_t$ ), исчисляемый по формуле

$$K_t = \frac{1}{(1 + D)^t},$$

где  $D$  — ставка дисконтирования (норма дисконта);  $t$  — год реализации проекта.

Ставка дисконтирования принимается на уровне ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь или фактической ставки процента по долгосрочным кредитам банка. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая приплюсовывается к ставке дисконтирования для безрисковых вложений.

Средневзвешенную норму дисконта ( $D_{\text{ср}}$ ) для собственно-го и заемного капитала можно определить по формуле

$$D_{\text{ср}} = \frac{P_{\text{с.к}} \cdot \text{СК} + P_{\text{з.к}} \cdot \text{ЗК}}{100},$$

где  $P_{\text{с.к}}$  — процентная ставка для собственных средств; СК — доля собственных средств в общем объеме инвестиционных затрат;  $P_{\text{з.к}}$  — процентная ставка по кредиту; ЗК — доля кредита в общем объеме инвестиционных затрат.

Процентная ставка для собственных средств определяется следующим образом:

$$P_{\text{с.к}} = \frac{\text{Номинальная ставка} - \text{Темп инфляции}}{\text{Индекс цен}} 100,$$

где номинальная процентная ставка (в долях единицы) — ставка, устанавливаемая Национальным банком Республики Беларусь; ин-

*декс цен* (в долях единицы) — годовой индекс роста потребительских цен (произведение индексов цен по месяцам); *темп инфляции* — показатель прироста, определяемый как разность между индексом цен и единицей.

Темп инфляции учитывается при расчетах финансово-экономических показателей бизнес-плана в прогнозируемых ценах. Если в условиях высокого уровня инфляции реальная ставка принимает отрицательное значение, то в качестве процентной ставки используется ставка дохода по ценным бумагам (депозитам).

Исходя из чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки инвестиций: чистый дисконтированный доход (ЧДД); индекс доходности (ИД); внутренняя норма доходности (ВНД); срок окупаемости.

*Чистый дисконтированный доход*, характеризующий интегральный эффект от реализации проекта, определяется дисконтированием разницы между всеми годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта (при постоянной ставке процента отдельно от каждого года):

$$\text{ЧДД} = \frac{\sum_{t=1}^T \Pi_t}{(1 + D)^{t-1}},$$

где  $\Pi_t$  — чистые потоки наличности в годы  $t = 1, 2, 3, \dots, T$ ;  $T$  — горизонт расчета;  $D$  — ставка дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход показывает абсолютную величину прибыли, приведенную к началу реализации проекта, и должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный.

*Внутренняя норма доходности* — интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений может оказаться равной стоимости инвестиций (ЧДД = 0).

Если проект выполняется за счет заемных средств, то ВНД характеризует максимальный процент, под который возможно взять кредит, чтобы затем возвращать его, используя доходы от реализации. Инвестиции оправданны, если показатель ВНД равен или превышает заданную инвестором норму дохода на вложенные средства. Этот показатель также

характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном исчислении).

*Индекс рентабельности (доходности)* проекта позволяет определить, сможет ли текущий доход от проекта покрыть капитальные вложения в него. Для этого применяется формула

$$ИР = \frac{ЧДД + ДИ}{ДИ},$$

где ДИ — дисконтированная стоимость инвестиций за расчетный период (горизонт расчета).

Инвестиционные проекты эффективны при  $ИР > 1$ , т.е. когда сумма дисконтированных текущих доходов по проекту превышает величину дисконтированных капитальных вложений.

Срок окупаемости проекта служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Различают простой и динамический сроки окупаемости.

*Простой срок окупаемости* — период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) превышает объем инвестиций (расходов) в проект; данный срок соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное.

*Динамический срок окупаемости* учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости; его рассчитывают по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности.

При оценке эффективности проекта наряду с основными показателями учитываются также уровень безубыточности, коэффициент покрытия задолженности, показатели рентабельности и финансового состояния.

*Уровень безубыточности (УБ)* рассчитывается как соотношение

$$УБ = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Переменная прибыль}} 100.$$

Объем реализации, соответствующий уровню безубыточности, определяется умножением выручки от реализации на УБ. Приемлемым считается  $УБ < 50\%$ .

*Точка безубыточности* (ТБУ) исчисляется для одного вида продукции в натуральных показателях или стоимостном выражении следующим образом:

$$\text{ТБУ} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена} - \text{Переменные издержки}}$$

*Коэффициент покрытия задолженности* ( $K_{п.з}$ ) рассчитывается для каждого года погашения, он равен:

$$K_{п.з} = \frac{\text{Чистый доход}}{\text{Погашение основного долга} + \text{Погашение процентов}}$$

Чем выше коэффициент, тем лучше положение предприятия относительно погашения долгосрочных обязательств. Приемлемым считается показатель  $K_{п.з} > 1,3$ .

Рентабельность оценивается с точки зрения доходности собственных средств, инвестиций, активов, продаж, реализуемой продукции.

*Рентабельность собственных средств (капитала)* ( $P_{с.к}$ ) является ориентиром для инвесторов, когда они принимают решение об участии в проекте, присматриваясь к аналогичным показателям предприятий отрасли и сравнивая выгоду от альтернативного вложения средств в банк (ценные бумаги). Показатель определяют соотношением

$$P_{с.к} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственные средства}}$$

*Рентабельность инвестиций* ( $P_{и}$ ) отражает эффективность использования средств, инвестированных в предприятие, и является оценкой мастерства управления инвестициями. Ее рассчитывают по формуле

$$P_{и} = \frac{\text{Чистый доход}}{\text{Собственные средства} + \text{Долгосрочные финансовые обязательства}}$$

*Рентабельность инвестированного капитала (рентабельность активов)* ( $P_{а}$ ) показывает, сколько прибыли получает предприятие с одного рубля, вложенного в активы. Если прибыль на активы меньше процентной ставки по дол-



госрочным кредитам, то ситуация оценивается как неблагоприятная. Определяют это по соотношению

$$P_a = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итого по активам}}$$

*Рентабельность продаж (оборота)* ( $P_{п}$ ) отражает размер прибыли на рубль реализованной продукции и исчисляется следующим образом:

$$P_{п} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$$

*Рентабельность реализуемой продукции* ( $P_{р.п}$ ) определяется по сумме прибыли, получаемой с каждого рубля затрат предприятия. Она равна

$$P_{р.п} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты на производство}}$$

Показателями финансового состояния являются коэффициенты финансовой независимости и финансовой напряженности, а также структуры капитала, оборачиваемости и текущей ликвидности.

*Коэффициент финансовой независимости* ( $K_{ф.нз}$ ) отражает долю собственного капитала в его общем объеме и равен

$$K_{ф.нз} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Итого по пассивам}}$$

Приемлемое значение  $K_{ф.нз} \geq 0,6$ .

*Коэффициент финансовой напряженности* ( $K_{ф.н}$ ) отражает долю привлеченного капитала в его общем объеме и выражается соотношением

$$K_{ф.н} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Итого по пассивам}}$$

где *заемные средства* — сумма долго- и краткосрочных финансовых обязательств.

Оптимальное значение —  $K_{ф.н} \leq 0,5$ .

*Коэффициент структуры капитала* ( $K_{с.к}$ ) показывает, сколько рублей привлеченного капитала приходится на один рубль собственного. Он равен

$$K_{с.к} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}}$$

Долговые обязательства не могут превышать размер собственного капитала, поэтому должно соблюдаться правило  $K_{с.к} < 1$ .

*Коэффициент оборачиваемости* рассчитывается в трех ипостасях:

- всего капитала ( $K_k$ ) показывает, сколько денежных единиц продукции реализовано с одной денежной единицы всего капитала:

$$K_k = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Итого по пассивам}};$$

- собственных средств ( $K_{с.к}$ ) показывает степень «продуктивности» собственного капитала:

$$K_{с.к} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Собственные средства}};$$

- заемных средств ( $K_{з.к}$ ) отражает степень продуктивности привлеченного капитала:

$$K_{з.к} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Заемные средства}}$$

*Коэффициент текущей ликвидности* ( $K_{лик}$ ) говорит о способности предприятия оперативно рассчитаться по текущим долгам и определяется по формуле

$$K_{лик} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Краткосрочные финансовые обязательства}}$$

Должно выполняться условие  $K_{лик} > 1$ .

Перечень показателей, используемых для оценки инвестиционного проекта, зависит от специфики и целей последнего. Ни один из показателей не является достаточным для принятия решения о доходности и целесообразности проекта. Решение об инвестировании средств должно приниматься с учетом совокупности критериев, а также интересов всех участников проекта.

### 9.3. Планирование текущей деятельности и развития

**Текущее планирование** предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее оптимального использования ресурсов как предприятием в целом, так и каждым его подразделением. Оно охватывает все сферы производственно-хозяйственной деятельности субъекта и включает постоянный анализ и оценку ситуации на рынке.

Поэтому эффективное планирование возможно лишь в условиях его тесной увязки с маркетингом для своевременной корректировки показателей производства и сбыта адекватно изменениям спроса. В связи с этим на малых предприятиях функции планирования и маркетинга обычно совмещаются.

Разработка текущих планов — начальный этап внедрения процесса стратегического планирования. *Цель* текущего планирования — обеспечение бесперебойной и сбалансированной работы предприятия, что предполагает детальную разработку планов для предприятия и его подразделений. Главная *задача* текущего планирования — разработка плана реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг), а на его основе — планов производства, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, финансового плана, планов поставок сырья и материалов, плана по труду.

Основные звенья текущего плана производства — календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), представляющие собой детальную конкретизацию целей и задач стратегических долгосрочных планов. Например, календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом сроков исполнения каждого заказа.

Наиболее распространенная форма текущего планирования — **годовой план**, в котором определяются себестоимость

предполагаемой к выпуску продукции, выручка от реализации, сумма прибыли и платежи в бюджет и внебюджетные фонды. При его разработке анализируются текущие и перспективные потребности рынка, учитываются наличие сформированных долгосрочных связей с покупателями или клиентами, а также возможность оперативного реагирования деятельности на изменения спроса.

Годовой план включает систему финансовых и качественных показателей. К *финансовым* показателям относятся объем реализации продукции, прибыль, объемы дебиторской и кредиторской задолженности, суммы платежей в бюджет и внебюджетные фонды и др.; к *качественным* — показатели рентабельности, ликвидности, производительности труда и др.

На современных малых предприятиях, как правило, ориентированных на многопрофильную деятельность, реализация текущих планов осуществляется через систему бюджетов, или финансовых планов. Они составляются на год либо более короткий срок по каждому центру прибыли — отдельному подразделению или виду работ (услуг), а затем сводятся в единый бюджет, или финансовый план, предприятия.

**Бюджет** — это план расходов и доходов в стоимостном и натуральном выражении. Он охватывает все стороны деятельности предприятия, составляется укрупненно или детально — в зависимости от целей разработки. Если поставлена цель выявить имеющиеся резервы и дополнительные источники роста, то бюджет разрабатывается *в деталях*. Если нужно сопоставить степень эффективности работы отдельных подразделений или видов деятельности хозяйствующего субъекта, то, как правило, применяются *укрупненные* бюджеты.

Выделяют два основных вида бюджетов: бюджеты капитальных затрат и бюджет текущих операций.

**Бюджеты капитальных затрат** составляют исключительно для контроля и оценки долгосрочных планов, требующих значительных капитальных вложений.

**Бюджеты текущих операций** используют для планирования и контроля повседневной производственной и сбытовой деятельности и связанных с этим функций.

При перманентной динамике условий функционирования предприятия применяется метод непрерывного бюджетирования, предусматривающий разработку текущего бюджета на конкретный период (например, на месяц) с его периодическим пересмотром и внесением корректировок на последующий период.

Для параллельного свертывания нескольких бюджетов (оптимальный, наихудший и наилучший вариант) прибегают к методу инвариантности, особенно если составляется бюджет капитальных затрат и результаты деятельности хозяйствующего субъекта, зависящие в основном от внешних факторов, включают значительную долю риска.

Основа текущего планирования — **план сбыта**, ибо субъекты рыночной экономики ориентируют свою деятельность только на то, что получит признание покупателя, т.е. будет хорошо продаваться. Объем сбыта определяет объемы производства, которые в свою очередь влияют на потребность в сырьевых, материальных и трудовых ресурсах, тем самым обуславливая необходимость планирования издержек и прибыли.

Текущие планы разрабатываются в виде **программы производства** (выполнения работ, оказания услуг) на основе поступивших заказов, заключенных договоров или результатов маркетинговых исследований. Показатели в них устанавливаются на год с разбивкой по кварталам или месяцам. Задача — обеспечить производство материально-техническими и трудовыми ресурсами с минимальными затратами.

Процесс текущего планирования в обязательном порядке включает периодический анализ и контроль выполнения плановых заданий и бюджетов, их корректировку в разрезе видов реализуемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг) и показателей финансового состояния предприятия. Основой для этого служат фактические данные о реализации продукции (работ, услуг), а также аналитические материалы о динамике рыночной конъюнктуры на ближайшую перспективу.

1. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: утв. постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2005. — № 158. — 8/13184.
2. *Баринов, В.А.* Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов. — 3-е изд. — М.: ФОРУМ, 2009.
3. Малые и средние предприятия. Управление и организация / под ред. Й.Х. Пихлера, Х.Й. Пляйтнера, К.Х. Шмидта; пер. с нем. И.С. Алексеевой и Г.И. Токаревой. — М.: Междунар. отношения, 2002.
4. *Стрекалова, Н.Д.* Бизнес-планирование: учеб. пособие / Н.Д. Стрекалова. — СПб.: Питер, 2009.

## Глава 10. МАРКЕТИНГ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

- 10.1. Задачи маркетинга
- 10.2. Маркетинговые цели и пути их достижения
- 10.3. Формирование номенклатуры и ассортимента продукции
- 10.4. Работа на рынках
- 10.5. Организация и управление маркетинговой деятельностью

### 10.1. Задачи маркетинга

На современном рынке потребитель имеет огромный выбор товаров и услуг, так что конкурентная борьба за покупателя постоянно усиливается. Победа в ней достается предпринимателям, которые способны убеждать в несомненных достоинствах своей продукции (услуг) по сравнению с предложением других производителей. При этом главное, что позволяет добиться преимуществ перед конкурентами, — наиболее полное и постоянно подтверждаемое в дальнейшем удовлетворение потребностей покупателей.

Следовательно, перед маркетингом на предприятии стоят три стратегические задачи:

1) направлять усилия предприятия на выпуск продукции, максимально удовлетворяющей запросы покупателей;

2) максимально эффективно использовать рекламу, каналы дистрибуции, сбытовую сеть для вывода продукции на рынки и закрепления на них;

3) создавать благоприятную для предприятия рыночную среду, проводя систематическую, планомерную работу с общественностью для поддержания климата доверия среди покупателей.

Направления деятельности маркетинговой службы предприятия, имеющего свою нишу на рынке, схематически представлены на рис. 10.1.

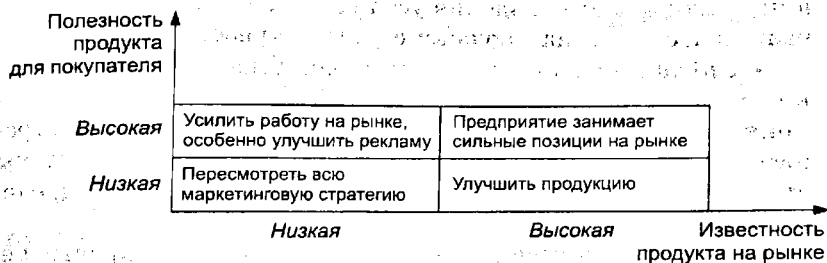


Рис. 10.1. Направления деятельности маркетинговой службы предприятия

На многих малых предприятиях задачу маркетинга понимают слишком узко: как можно выгоднее продать свою продукцию. Между тем более важной и перспективной задачей является обеспечение долговременной основы успеха — ориентация всех подразделений на учет потребностей покупателей на всех этапах создания продукции. Чем лучше известны эти потребности, тем легче их реализовать в изделии.

**Маркетинг** — это предпринимательская стратегическая установка направить все усилия предприятия на уяснение и реализацию потребностей покупателя и рынка.

При маркетинговом подходе каждый работник вносит свой вклад в создание продукции или услуги, в наибольшей степени учитывающей требования покупателей. Никто не

отменял правило «Покупатель всегда прав», и оно должно стать девизом для каждого работника.

Реализация стратегических задач маркетинга в повседневной практике осуществляется по следующим направлениям:

- *сбор и анализ информации о покупателях и рынке* — для принятия решений в маркетинге необходима обширная информация о покупательском спросе, положении предприятия на рынке, конкуренции и др.;

- *установление маркетинговых целей и определение основных путей их достижения* — для каждого рынка необходимо установить точные цели и выбрать наиболее эффективные маркетинговые инструменты для их реализации;

- *формирование номенклатуры и ассортимента продукции* — для каждого изделия устанавливаются свойства, уровень качества, цена продажи с учетом требований рынка;

- *работа на рынках* — поиск своих покупателей и рынков посредством создания сбытовой сети, рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта, дистрибьюции. Потребителей знакомят с продукцией предприятия. Для того чтобы они охотнее становились покупателями, желательно предоставить им услугу по доставке покупки;

- *работа с общественностью* — активное распространение информации о своей предпринимательской деятельности с помощью СМИ, органов власти, общественных структур среди имеющих и потенциальных покупателей, а также своих работников, чтобы добиться их признания и поддержки;

- *текущая управленческая работа* — цели, пути их достижения, маркетинговые инструменты должны корректироваться соответственно постоянно изменяющейся ситуации на рынке.

Рассмотрим данные направления более обстоятельно.

Без точной информации о рынке маркетинг бесполезен. Для того чтобы производить продукцию, пользующуюся спросом у покупателей, нужно хорошо знать их вкусы и потребности, помнить о конкурентах и конкуренции, отслеживать динамику рынка. Только на основе достоверной рыночной информации предприниматель может ставить маркетин-



говые цели, осмысленно формировать продуктовую политику (ассортимент, цены, качество) и способы работы на рынке (сбытовая сеть, реклама, дистрибуция), постоянно адаптируя их к изменяющимся условиям.

На малых предприятиях предприниматель, как правило, лично следит за ситуацией на рынке, анализируя, как:

- развиваются рынки вообще;
- изменяются индивидуальные потребности покупателей;
- изменяется конкурентная ситуация;
- продукция предприятия оценивается покупателями в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов.

Ответы на данные вопросы составляют информационную базу успешной маркетинговой работы на предприятии и рынке. Для ее пополнения предприниматель использует различные источники, а полученные сведения оперативно передает своим работникам для анализа и оценки.

Две основные группы информационных источников о рынке:

1) целевой сбор от покупателей и на рынке, своими силами или с помощью специалистов по исследованию рынка;

2) статистические ежегодники, специальные журналы, публикации экономических организаций, адресные книги, справочники, отчеты в прессе и т.п.

Информационная база о рынке создается не разовыми усилиями, а постепенно и постоянно, с расширением спектра привлекаемых источников. Это не всегда по силам малому предприятию, и тогда предприниматель определяет для себя наиболее важные и доступные источники информации. Ими могут быть:

- личные контакты с основными покупателями;
- контакты специалистов сбытовой сети в сфере внешних связей, со службами сервиса и ремонта, с покупателями;
- изучение и оценка инициатив и рекламаций покупателей;
- обмен опытом на тематических конференциях;
- наблюдение за конкурентами;
- публикации в специальных журналах.

Учитывая особенности функционирования малых предприятий, очень важно, чтобы добытая информация не зале-

живалась на полках, а направлялась в те службы и тем ра-  
ботникам, которые в состоянии извлечь из нее пользу. В ка-  
честве примера приведем набор тестов, с помощью которых  
можно сформировать информационную базу.

### **1. Изучение ситуации на рынке:**

- данные об экономике в целом, колебаниях конъюнктуры;
- развитие рынка в целом и продаж отдельных продуктов;
- рентабельность рыночных операций, прибыль;
- покупательная способность различных групп;
- законодательные условия (в частности, запреты на постановку отдельных товаров);
- изменения отдельных секторов рынка;
- сфера рынка с особо высокими шансами на успех;
- техническое обеспечение расчетов на рынке;
- преобладающие методы работы с покупателями в сбытовой или дистрибьюторной сети (например, прямая продажа, доставка на дом и т.п.).

### **2. Изучение покупателей:**

- структура покупателей;
- привычки покупателей, мотивы покупок;
- информирование покупателей о рынке;
- потребность в консультациях и услугах;
- потребность в сервисных услугах (ремонт, монтаж);
- изменения потребностей (например, выбор в пользу товаров высокого качества, самообслуживания, модного дизайна; осознание важности сохранения окружающей среды; предпочтение инновационной продукции).

### **3. Изучение конкурентных условий:**

- число, вид, масштабы конкурентов и конкуренции в изучаемой сфере;
- основные показатели работы конкурентов на рынке (оборот, доля, рентабельность);
- наиболее сильные и слабые стороны главных конкурентов;
- характеристика продукции и услуг конкурентов;
- уровень цен, качество, сервис;
- структура затрат;
- финансовые возможности.

### **4. Сравнение собственных возможностей с возможностями конкурентов:**

- ассортимент продукции или услуг (широта, глубина, соответствие потребностям покупателей);
- свойства продукции (надежность, дизайн, долговечность, функции, уровень брака и т.д.);

- дополнительные услуги (консультации по использованию, монтаж, гарантии, сервис, ремонт, сроки доставки);
- цены, условия оплаты;
- условия сбыта (используемые каналы, интенсивность, число посредников и т.д.);
- реклама (ее стиль, используемые средства);
- условия дистрибуции (готовность поставки, место проведения сделок и т.д.).

## 10.2. Маркетинговые цели и пути их достижения

Практика доказала справедливость простого правила: лучше иметь довольных продукцией и сервисом покупателей на немногих рынках, чем недовольных — на многих. Это следует помнить предпринимателю, когда после сбора и обработки рыночной информации предприятие определяет свои маркетинговые цели, т.е. цели работы на рынке.

Маркетинг основывается на решениях по двум важнейшим предпринимательским вопросам:

- 1) на каких рынках мы хотели бы работать (какой группе покупателей мы хотели бы продавать);
- 2) какую продукцию мы могли и хотели бы поставлять на отдельные рынки?

Ответы в значительной степени определяют предпринимательскую стратегию. Многие малые предприятия соотносят их со своими способностями и возможностями в части того, что поставлять на рынок. Когда ответы в общих чертах найдены, необходимо их конкретизировать. Например, лесопильный завод решает, каким строительным фирмам, в какие регионы и каким способом выгоднее поставлять продукцию, а затем уточняет ассортимент, который интересует эти фирмы.

Точно определить рынки сбыта, верно выбрать продуктовую политику, расширить свои возможности на рынке предпринимателю помогают неуспокоенность на достигнутом, готовность упорно искать новые рынки и группы покупателей для сбыта имеющейся продукции и обновлять ассортимент, чтобы заинтересовать уже освоенные рынки и имеющихся покупателей новыми видами продукции.

Чем тщательнее отобраны группы покупателей и номенклатура продукции, тем эффективнее будут осваиваться и обслуживаться рынки сбыта. Однако решения о рынках и продукции не являются конечными в маркетинговой работе. Для предпринимателя значительно важнее видеть перспективу, т.е. непрерывно искать новые возможности сбыта продукции.

Инструментом определения своего рынка является *сегментация*, т.е. расчленение потенциального рынка на сегменты покупателей по различным признакам, в частности:

- демографическому — возраст (младенцы, дети, подростки, взрослые, пожилые); доход (малый, средний, высокий); образование (начальное, среднее, высшее); пол, язык и т.д.;
- географическому — сельская местность, город, регион, внешние рынки.

Группирование производится по многим признакам: профессионалы или любители; владельцы животных (котов, собак, рыбок, попугаев и т.д.), домов, автомобилей, бассейнов, гаражей и т.д.; люди одной профессии (бухгалтеры, учителя, программисты и т.д.); одержимые общим хобби (коллекционеры того или иного направления, рыболовы и т.д.); люди с определенными заболеваниями (инвалиды и т.д.).

Выявить свой сегмент рынка можно, оценив его привлекательность с помощью ответов на следующие вопросы:

1. Существует ли потенциал роста на данном рынке?
2. Располагает ли предприятие достаточным количеством продукции и услуг, чтобы обеспечить рынок?
3. Насколько активны конкуренты?
4. Какова вероятная норма прибыли?

Допустим, что предприятие приняло решение работать на данном рынке. Основные направления работы по его освоению в значительной мере зависят от того, насколько активны на нем конкуренты. А кроме того, возникают новые вопросы, касающиеся:

- инструментов, помогающих завоевать своих покупателей;
- целесообразности самому начать интенсивную продажу;
- организации консультаций по качеству и использованию продукта;

- роли рекламы;
- отношения покупателей к созданию платной распределительной сети;
- обустройства мест торговли максимально близко к покупателям.

Для оценки и выбора наиболее эффективного механизма работы на рынке может быть использована аналитическая таблица (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Методы работы с покупателями

Способ работы на рынке	Значение для успеха на рынке		
	малое	среднее	большое
Организация продажи: личная по телефону по интернету с консультированием Реклама: объявления в прессе в интернете рекламные письма Распределение (каналы распределения): продажа в филиалах развоз на автомобилях Место продажи (расположение и т.п.)			

Наряду с сегментацией рынка предприятие определяет свою **продуктовую политику** — продукты и услуги, а также сопутствующие сервисные работы, которые оно хочет предложить на данный рынок. Например, владелец ресторана, рассчитанного на деловых людей и гурманов, должен составить меню из высококачественных изысканных блюд, предложить соответствующий сервис и создать подходящий дизайн помещений. Важным предметом заботы маркетинга является также цена. Таким образом, принять окончательное решение о номенклатуре предлагаемых рынку продуктов поможет следующий блок вопросов:

1. Нужен широкий или узкий ассортимент продукции?
2. Играет ли значительную роль внешний дизайн продукта?

3. Каким должно быть качество?

4. Какую роль играет цена при принятии решения о покупке?

5. Должно ли изделие быть очень простым в применении?

Выявить опорные пункты в продуктовой политике можно, воспользовавшись несложной аналитической таблицей (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Оценка элементов продуктовой политики

Способ работы на рынке	Значение для успеха на рынке		
	малое	среднее	большое
Ассортимент: узкий широкий объем оборота			
Продукция: качество функции дизайн			
Сервис: предлагаемые услуги системы			
Цены: ценовая ситуация скидки условия платежа			

И вот определены ниша на рынке и номенклатура продаваемой продукции. Следующий шаг — установление целей в отношении *объема продаж*, как правило, при участии внешнеэкономической службы и в процессе разработки годового финансового плана. Планировать увеличение объема продаж целесообразно в случае успеха предприятия на отдельном освоенном рынке, а также выхода на новые рынки либо улучшения продукции и расширения ее номенклатуры.

Для того чтобы долго оставаться на рынке, необходимо добиваться запланированной прибыли. Если это недостижимо в занятых нишах или с имеющимися изделиями, следует скорректировать план, или отказаться от него, или повысить

цену. Иными словами, годовой финансовый план должен обеспечивать предприятию получение прибыли и возможность проводить изменения в продуктовой политике.

### 10.3. Формирование номенклатуры и ассортимента продукции

Важными направлениями маркетинговой деятельности предприятия являются:

- отбор предпочтительных групп покупателей;
- выбор продуктов и услуг для предложения на соответствующие рынки.

Речь идет о *формировании ассортимента* — определении свойств и качеств, необходимых каждому продукту или услуге, о наборе дополнительных услуг, которые следует предоставить покупателям, и о ценах, по которым целесообразно продавать продукцию.

*Процесс формирования номенклатуры продаваемой продукции*, как составная часть маркетинга, в свою очередь включает ряд этапов.

♦ *Замена старых продуктов, жизненный цикл которых заканчивается.*

Подобно людям, изделия живут и проходят различные жизненные стадии: рождение, развитие, зрелость и старость. Предприниматель должен знать, на каком отрезке жизненного цикла находится его продукция, чтобы проводить соответствующую продуктовую маркетинговую политику. Так, в фазе *развития* следует стимулировать дальнейшее совершенствование изделия, повышать его качество, наделять большей выгодой для потребителей, искать новые возможности улучшения отделки и свойств. Если об этом не заботиться, то товар может потерять рынок прежде, чем окупит затраты на свое создание. В фазе *старости* дополнительные инвестиции уже нецелесообразны. Изделие будет оставаться на рынке до тех пор, пока приносит определенную прибыль, однако предпринимателю пора готовить продукт-преемник.

◆ *Отбор продуктов и услуг, отвечающих потребностям покупателей.*

При формировании ассортимента рыночных продуктов перед предпринимателем возникает вопрос качества. Поскольку последнее слово принадлежит покупателям (именно они решают, что им больше подходит), предприниматель старается изучить представления покупателя о качестве продукта и исходя из них изготавливать продукцию. Многие изделия хорошего качества терпят провал на рынке, так как производитель недостаточно точно интерпретировал требования покупателей. При установлении качества основным должен быть принцип: «Хорошо не то, что возможно, а то, что необходимо по мнению покупателей, или даже лучше».

Оценить достоинства продуктовой рыночной программы предпринимателю поможет самотестирование по следующим пунктам:

1. Какие проблемы или потребности должен разрешить или удовлетворить предлагаемый продукт (технические, эмоциональные, другие)?

2. Как и где продукт будет доведен до покупателя?

3. Какие специфические свойства должен иметь продукт (прочность, портативность, удобство использования, сервисное обслуживание, цвет, упаковка и т.п.)?

4. Какие сервисные услуги востребованы покупателями и уже освоены конкурентами (консультации, ремонт, монтаж, инструктаж по применению и т.п.)?

Таким образом составляется рыночный профиль по каждому изделию.

◆ *Определение оптимального рыночного пакета, включающего продукт и набор сервисных услуг.* Современный производитель чаще предлагает не «голую» продукцию, а с комплексом различных функций и дополнительных услуг. Выигрывает на рынке тот, у кого этот набор больше.

◆ *Контроль за тем, чтобы свойства, функции и цены продукции были конкурентоспособными.* В большинстве случаев цены являются не решающим, но одним из важных маркетинговых аргументов. С одной стороны, они должны соответствовать условиям рынка, а с другой — ориентироваться на достижение целей предприятия. Если предприни-



матель просто хочет получить высокую прибыль, он устанавливает цену по верхней границе рентабельности. Но если его цель — закрепиться на рынке, увеличить свою долю или выйти на новые рынки, где уже имеется конкуренция, то он назначит цену по нижней границе.

Для новых продуктов цены на рынке чаще устанавливаются по верхней границе в надежде скорее окупить расходы на разработку и рекламу, но затем под натиском конкурентов постепенно снижают.

На некоторые товары, адресуемые состоятельным покупателям, устанавливаются высокие цены, подчеркивающие престиж и достойное качество.

Для отдельных групп товаров цены дифференцируются по признаку значимости самих товаров, но к этому процессу «прикладывают руку» реклама и маркетинговые службы, рассчитывая на дополнительную прибыль или действуя в интересах покупателей (например, продажа со скидкой, в киосках и с помощью других форм розничной торговли).

Предпринимателю важно отслеживать динамику цен на рынке (особенно в связи с инфляцией, изменениями цен на ключевые виды сырья), чтобы предпринимать ответные действия, с одной стороны, не допуская снижения доходов, а с другой — предупреждая отток покупателей вследствие роста цен.

Итак, формирование сбытовой программы — процесс, связанный с определением свойств, качества и примерной цены продукции, предлагаемой на рынок, а также дополнительных сервисных услуг. Покупатель оценивает все это в совокупности и сравнивает с продукцией конкурентов. Предприниматель только тогда в состоянии предложить наилучший набор товаров, когда знает, чего хотят покупатели, каковы их ожидания от продукции. Например, бессмысленно снижать цену по сравнению с конкурентами, если потребителя интересует продукция с другими свойствами; бесполезно повышать качество, если для покупателя главное — только цена (при низкой покупательной способности).

Идеальный вариант: предприниматель предлагает высококачественные товары по более низким, чем у конкурентов, ценам и при этом имеет достаточную прибыль. Но при насы-

ценном рынке конкуренты также не дремлют. Предпринимателю ничего не остается, как стремиться к идеалу и по меньшей мере быть конкурентоспособным. Он должен использовать сильные стороны своего предприятия, чтобы добиться прочных преимуществ перед конкурентами, играя на соотношении качества и цены (рис. 10.2).

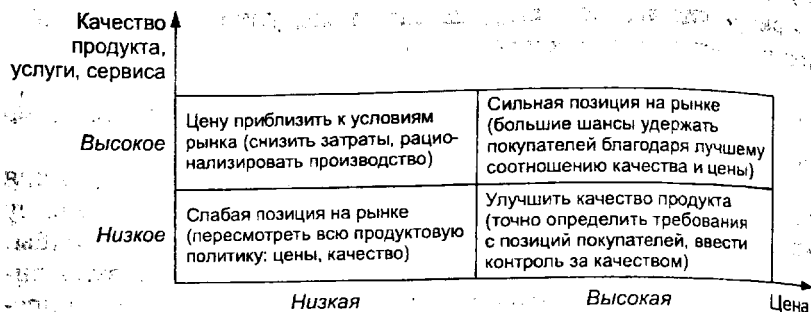


Рис. 10.2. Соотношение качества и цены в маркетинговой стратегии

## 10.4. Работа на рынках

Определив номенклатуру продукции и услуг с ориентацией на конкретный рынок, предприниматель включается в работу по его освоению, стремясь как можно выгоднее разместить на нем свою продукцию. Работникам маркетинговой службы предлагаются важные задачи: стимулировать и развивать сбыт. Они должны не только активно работать на уже освоенных рынках с выявленными группами покупателей, но и открывать новые, расширяя круг покупателей.

Для работы на рынках предприятие располагает средствами, которые можно разделить на две группы. В первую группу входят средства прямого воздействия на покупателя: организация продажи товаров и создание дистрибьюторных каналов. Во вторую — средства косвенного, поддерживающего воздействия: стимулирование продаж, работа с общественностью.

Прежде всего следует свежим взглядом окинуть уже имеющиеся рынки и заново оценить их возможности по увеличе-

нию продаж. Без сомнения, здесь обнаружатся немалые резервы, которые можно реализовать, применив изобретательность и творческий подход.

В маркетинговой практике довольно широко применяется **метод ABCD-анализа**, который позволяет выявить покупателей с большим потенциалом. Суть метода в следующем: каждый покупатель анализируется по двум параметрам:

- 1) каков имеющийся оборот;
- 2) каким может стать оборот в случае активизации работы с покупателем (предложения новых товаров, улучшения сервиса и т.д.).

В зависимости от ответов на эти вопросы все анализируемые покупатели распределяются на четыре группы:

**A** — крупный покупатель с большим дополнительным потенциалом;

**B** — мелкий покупатель с большим дополнительным потенциалом;

**C** — крупный покупатель, не располагающий потенциалом увеличения покупок;

**D** — мелкий покупатель, не располагающий потенциалом увеличения покупок.

На рис. 10.3 приведен пример позиционирования покупателей дверей методом ABCD-анализа.

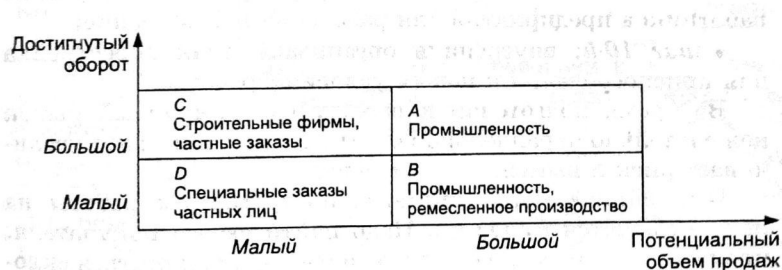


Рис. 10.3. Позиционирование методом ABCD-анализа

Как следует из схемы, предприниматель должен уделить особое внимание покупателям групп **A** и **B**, держать в поле зрения группу **C** и сворачивать работу с покупателями группы **D**.

Предприятия стремятся открывать новые рынки. Это требует немалой осмотрительности, обдуманных и выверенных шагов, так как для нового рынка необходимо средств больше, чем для освоенных, и риски здесь выше. Как показывает мировой опыт, процесс освоения нового рынка включает 10 специфических шагов:

- шаг 1-й: тщательное описание сегмента, который предстоит освоить;
- шаг 2-й: сбор и анализ информации о рынке;
- шаг 3-й: изучение потребностей покупателей, определение номенклатуры и ассортимента продукции и услуг для нового рынка, обеспечение гарантий их поставки;
- шаг 4-й: расчет финансовых показателей работы на новом рынке (объем оборота, затраты, прибыль);
- шаг 5-й: организация информирования покупателей на новых рынках (реклама, личные контакты, консультации);
- шаг 6-й: изучение возможности удержать новый рынок известными методами;
- шаг 7-й: использование имеющихся покупателей и контактов для проникновения на новые рынки;
- шаг 8-й: интенсивное исследование нового сегмента с точки зрения шансов выгодно закрепиться на нем;
- шаг 9-й: заблаговременное информирование и обучение работников предприятия для работы на новом рынке;
- шаг 10-й: внутренняя организационная перестройка для приспособления к новым условиям работы.

Во время подготовки к выходу на один новый рынок нежелательно параллельно искать другие рынки: это увеличивает риск и вынуждает к перерасходу средств.

Важнейшим маркетинговым инструментом работы на рынке является *продажа*. Надо найти своего покупателя, произвести на него хорошее впечатление и попытаться склонить к покупке, т.е. решить следующие задачи:

- выбрать потенциальных покупателей;
- войти в контакт (личный визит, телефонный разговор, письмо), постараться понравиться и убедить совершить покупку;
- разработать предложения по улучшению торговли;

- **принять заказы и проконтролировать их выполнение с обеих сторон (контроль платежеспособности покупателей, своевременное выполнение заказов, дальнейшее их сопровождение и т.д.);**
- **организовать обслуживание покупателей после продажи (гарантии, консультации, рекламации и т.п.).**

Неотъемлемым элементом успеха является способ продажи, соответствующий виду продукта. Например, по привязке к месту различают продажу на рынке, в магазине, в доме покупателя или на предприятии, где он работает, в самолете, из устие, по телефону или по сети ПЭВМ.

Переговоры о продаже могут уложиться в несколько секунд (в киоске), но могут и растянуться на месяцы (в торговых центрах).

Для большинства товаров существуют отработанные способы продажи, и все же предприятию, стремящемуся к успеху, недостаточно стандартных процедур, оно должно использовать оригинальные подходы к покупателю, например, пригласить в сад хозяйства для собственноручного сбора ягод или фруктов, вместо того чтобы покупать их в магазине.

Активным, хотя и дорогим способом продажи является использование услуг посредников, которые представляют предприятие перед покупателями. Тщательный отбор и обучение будущих посредников позволяют не беспокоиться, что кто-то случайными неумелыми и грубыми действиями навредит имиджу предприятия.

На руководстве лежит обязанность обеспечения хорошего уровня организации продажи товаров. Так, внутрипроизводственные подразделения должны оказывать поддержку работникам и службам (посредникам, торговому персоналу и т.п.), которые тесно контактируют с покупателями, ставить перед ними задачи по объему продаж, группам предпочтительных покупателей, планам поставок и с помощью поощрений, конкуренции постоянно их стимулировать.

Оценить уровень организации продажи можно с помощью следующих вопросов:

1. Известны ли продавцам приоритеты в маркетинговой стратегии (продукты, покупатели, упаковка)?
2. Установлены ли четкие цели по объемам продаж на всех уровнях — от каждого продавца до отдельного региона?

3. Поставлены ли задачи по обретению новых покупателей?
4. Ведется ли работа с покупателями в соответствии с намеченными приоритетами?
5. Как часто поступают предложения от покупателей?
6. Организовано ли повышение квалификации продавцов?
7. Могут ли продавцы аргументированно представить достоинства своей продукции?
8. налажен ли контроль над работой торговой сети?
9. Нет ли трений между торговыми службами?

При организации продаж важная роль отводится мероприятиям по стимулированию покупателей, непосредственно связанным с процессом продажи. К ним относятся:

- участие в ярмарках, оборудование дегустационных стендов;
- развертывание информационных материалов во время презентации товаров (стенды, плакаты, декоративные витрины, почетные дипломы фирмы);
- издание иллюстративных материалов (прейскуранты, проспекты, описания продукции);
- изготовление и показ образцов продукции, демонстрация вариантов ее использования;
- проведение семинаров для покупателей;
- публикация статей в специальных журналах.

Эффективным средством продвижения товаров на рынок является *реклама*. С ее помощью предприниматель привлекает внимание покупателей к своей продукции, показывает ее преимущества и тем самым подводит к решению совершить покупку. Поскольку реклама — очень дорогой способ продажи, ее надо тщательно планировать. Прежде чем проводить рекламные акции, следует ответить на три вопроса:

1. На каких покупателей рассчитана реклама (целевые группы)?
2. Что хочет сказать предприятие покупателям (содержание рекламного послания)?
3. Как лучше довести рекламное послание до покупателей (посетители рекламы)?

Центральный вопрос любой рекламной акции — точное определение целевой группы, адресата рекламы. Например, при рекламе верхней одежды выбираются потребители женской, мужской, молодежной или детской, свадебной, спор-

тивной и другой одежды. Не менее важно обеспечить лаконичность наряду с содержательностью рекламных средств.

Реклама информирует о продукте (применение, технические данные, цена) и его преимуществах с позиций ожиданий потребителя. Разрабатывать рекламные средства лучше доверить профессионалам, знающим, как добиться, чтобы покупатель не только заметил, но и понял рекламное послание, отозвался на него и сделал покупку (особенно при проведении рекламных кампаний).

Доступность рекламы зависит от ее носителей. Предприниматель выбирает вид носителя сообразно своему вкусу. Спектр достаточно велик: от средств массовой информации до рекламных писем, обращений по телефону, плакатов, людей-«сэндвичей», детских шаров, настенных плакатов. Принципиально важно, чтобы данный носитель при наименьшем применении оказывал наибольшее воздействие на избранную группу покупателей.

Если средства позволяют, можно прибегнуть к услугам рекламного агентства, нанять рекламного специалиста. В задании на разработку рекламы указываются:

- на кого рассчитана реклама (целевые группы, ниши);
- ее географические рамки;
- характеристика рекламируемого продукта.

Исполнитель рекламы должен хорошо ориентироваться на рынке, где он будет работать, знать положение рекламируемого продукта на данном рынке, иметь представление о виде упаковки, действующих ценах, организации дистрибуции.

Создание *дистрибуторных каналов* — задача маркетинга. Для перемещения своих товаров к покупателям предприниматель выбирает один или несколько каналов распределения (оптовая и розничная торговля, прямая продажа предприятиям и частным лицам), а также вид транспорта.

Предприятие заинтересовано в более дешевом дистрибуторном решении и в то же время в том, чтобы быть ближе к покупателям и быстрее доставлять им продукцию. Следовательно, необходимо уделять внимание трем вопросам:

- 1) оформлению сопроводительных документов;
- 2) оптимальности складского хозяйства (его должно быть достаточно, чтобы быстро и в полном объеме обслужить покупателей, но при этом не понести излишних расходов);
- 3) упаковке, которая должна четко обозначать товары и защищать их, обеспечивая покупателю низкие затраты по хранению.

В настоящее время предприниматели могут использовать пакеты программ для ЭВМ по решению административных проблем сопровождения заказов, обслуживания дистрибуционных каналов и складского хозяйства.

В осуществлении маркетинговой стратегии на современном насыщенном рынке уже недостаточно иметь конкурентоспособную продукцию. Все более важным становится создание у покупателей позитивного впечатления о фирме и ее продукции. Это обеспечивает выгодные условия вхождения на новый рынок и развития бизнеса на нем.

Благоприятный для предприятия климат достигается продуманной работой с общественностью — *паблик рилейшнз*. Открытая, разъясняющая информационная политика вырабатывает доверие к предприятию как у старых, так и у новых покупателей, а также у властных структур и тех, кто на профессиональной основе формирует общественное мнение. Итак, реклама способствует росту продаж, работа с общественностью — росту доверия.

Работа с общественностью только тогда бывает действенной, когда она объективно представляет все стороны деятельности образцового предприятия. Говорить о себе, что ты достоин доверия, стоит, если для этого есть основания. В противном случае любые усилия напрасны. Необоснованные притязания могут дать обратный эффект — утерю авторитета и доверия.

В глазах общественности стихийно складывается представление о каждом предприятии, не всегда устраивающее само предприятие. Тогда оно разрабатывает программу по созданию желаемого имиджа и реализует ее посредством *паблик рилейшнз*. Этим занимается, как правило, специальное подразделение, которое воздействует как на внешние, так и на внутренние целевые группы.



*Внешние* целевые группы:

- общественность (мир, страна, регион, местность, квартира);
- структуры, создающие мнение (политики, союзы, средства массовой информации);
- ранее обретенные покупатели;
- потенциальные покупатели;
- поставщики.

Цель работы с ними — обеспечение и поддержание доверия посредством популяризации способностей предприятия производить высококачественную продукцию.

*Внутренние* целевые группы:

- работники предприятия;
- партнеры.

Завоеванию их доверия способствует усиление мотивации и чувства сопричастности к успехам.

Основными средствами работы с общественностью являются регулярные контакты специальных работников с редакциями периодических изданий, радио и телевидения, публикации, создание аудио- и видеопродукции, проведение пресс-конференций и таких ориентирующих мероприятий для определенных групп покупателей, как дни открытых дверей и выставки, торжественные заседания по поводу юбилеев и др.

## **10.5. Организация и управление маркетинговой деятельностью**

Применение различных инструментов маркетинга на рынке должно быть тщательно скоординировано по времени и видам. Так, самая эффективная реклама не достигнет цели, если из-за неотлаженных дистрибьюторных каналов товары своевременно не попадут на рынок. Для того чтобы у покупателей формировалось общее позитивное мнение о предприятии, всем его подразделениям нужно слаженно работать. Если, например, содержание рекламы о надежности фирмы опровергается скверной организацией продажи, то о доверии потребителей можно забыть. Когда ниша на рынке определена, все маркетинговые инструменты должны сконцентрироваться на достижении успеха.

Большие предприятия располагают несколькими специализированными подразделениями, которые занимаются маркетингом. Малым предприятиям такая роскошь не по средствам, что вовсе не исключает для них занятий маркетингом. Как правило, работая на узкую нишу на рынке, они устанавливают даже более тесные контакты с покупателями, чем большие фирмы.

Отсутствие достаточных средств вынуждает предпринимателей прибегать к нестандартным методам маркетинговой деятельности. Так, не имея возможности нанять специалиста по маркетингу, они посильно распределяют соответствующие функции между работниками всех сфер деятельности (снабжение, производство, экспедиция, сбыт и т.п.).

Предприниматель сам устанавливает цели маркетинга, составляет проекты работы на рынке, планирует и периодически проводит маркетинговые акции по освоению рынка.

На малых предприятиях управление маркетингом ориентировано на практические задачи и имеет отработанный порядок, обеспечивающий выполнение всего набора необходимых действий силами немногочисленных, но высококлассных специалистов из рабочей группы «Маркетинг». Это опытные работники различных сфер деятельности предприятия, между которыми предприниматель распределяет маркетинговые задачи. Группа собирается ежедневно для постановки и обсуждения задач и принятия решений. По отдельным проблемам (реклама, исследование рынков, сложные аспекты дистрибуции) приглашаются опытные специалисты.

## Литература

1. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. — М.: Ростинтэр, 1996.
2. *Mugler, J.* Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe / J. Mugler. — 3 Auflage. — Wien: Springer Verlag, 1999.
3. Экономика и управление малой фирмой: учеб. пособие / под ред. И.В. Мишуровой. — М.; Ростов н/Д: Издат. центр МарТ, 2004.

# Глава 11. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

11.1. Инновационная деятельность на малом предприятии

11.2. Основы эффективной организации производства

## 11.1. Инновационная деятельность на малом предприятии

Под инновациями понимаются нововведения, а под инновационной деятельностью предприятия — планирование, разработка и использование нововведений. Инновациями являются реализованные идеи. Будучи введены на рынок, они приносят покупателям прямые выгоды, за которые потребитель готов заплатить. Укрепляя предприятие изнутри, повышая эффективность производства, они создают косвенные выгоды покупателям.

Еще никогда все новое не поддерживалось так активно, как в настоящее время, а благодаря современным средствам связи — не распространялось столь стремительно. Предприниматели и специалисты ежедневно вносят свою лепту в банк идей и тем самым вольно или невольно обесценивают идеи вчерашние. Темпы инноваций увеличиваются, а техническая продолжительность жизни продуктов сокращается (рис. 11.1).

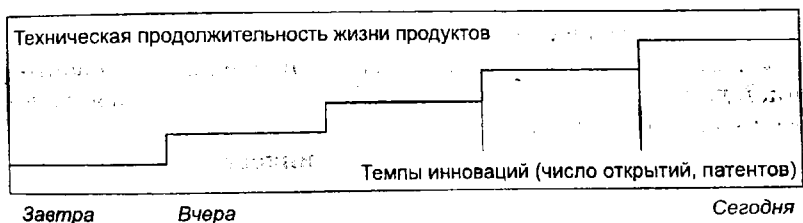


Рис. 11.1. Динамика соотношения жизненного цикла продуктов и темпов инноваций

Предприниматель должен поспевать за научно-техническим прогрессом, не останавливаясь на достигнутом, чтобы не остаться со своим опытом и продукцией позади конкурентов.

тов. Кто рассчитывает на успех, тот сознательно идет на перемены, готов к вызовам и постоянно находится в поиске новых продуктов, услуг и способов удовлетворения интересов покупателей. «Золотое правило» инновационной деятельности: «...хотя она носит рискованный характер, предприятию не рисковать более рискованно, чем рисковать, так как отсутствие инновационной деятельности приведет к потере конкурентных преимуществ, а в конечном счете — к уходу с рынка» [1, с. 411].

Малые предприятия имеют значительные преимущества в инновационной деятельности перед бюрократически управляемыми крупными: не будучи связаны сложными планами и обременены многочисленными иерархическими структурами, они могут работать более гибко, отзываясь на изменения на рынке и в желаниях покупателей. Такая мобильность, помноженная на инновационные достижения, дает весомые преимущества в конкуренции. Но удержать их проблематично, если не побеспокоиться о защите от имитаторов. Прежде всего предприниматель должен улучшать инновационный климат на предприятии. Отбить у конкурентов охоту к копированию нелегко, остается поддерживать собственный творческий потенциал и постоянно обновлять продукцию, поставляя на рынок все более качественные изделия, что имитировать практически невозможно.

**Основные шаги к активной инновационной деятельности на предприятии следующие:**

- шаг 1-й: создание благоприятного инновационного климата, располагающего к рождению и сохранению идей;
- шаг 2-й: определение главных направлений инновационной деятельности. Предприниматель направляет свои усилия туда, где наибольшие шансы на успех;
- шаг 3-й: расширение поля сбора инновационных идей. Основой любой инновации является идея как способ решения проблем покупателей. Поэтому необходимо привлекать как можно больше людей к инновационной деятельности;
- шаг 4-й: планирование осуществления инноваций. Прежде чем воплощать идею, необходимо оценить ее эффективность и разработать пути реализации;
- шаг 5-й: реализация инноваций. Идеи должны осуществляться на предприятии и закрепляться на рынке.

Рассмотрим эти шаги более обстоятельно.

В *инновационном климате* полнее раскрывается творческий потенциал коллектива и преодолеваются препятствия психологического и организационного характера. Однако его создание — сложный процесс. Практика показывает, что люди настороженно относятся к нововведениям и даже могут оказывать сопротивление, затевать интриги, страшась неопределенности и высокого риска. Основные *препятствия* инновациям следующие:

- *дискомфорт* — инновации ведут к изменениям с точно непредсказуемыми последствиями. Кроме того, инновационная деятельность сложна и некомфортна;
- *риск* — успех инновационной деятельности, как правило, не гарантируется;
- *время* — все работники загружены текущими обязанностями, и на инновационную деятельность как бы не хватает времени.

Для создания инновационного климата на предприятии имеются следующие *возможности*:

♦ *Личный управленческий стиль предпринимателя*. Сам предприниматель в первую очередь должен быть носителем инновационного стиля деятельности и генератором инноваций, открытым для новых идей, предлагаемых работниками; покупателями и партнерами по бизнесу. Важно не останавливаться на достигнутом, а постоянно подвергать его анализу: почему год за годом производятся одни и те же детали; почему предприятие ни разу не поменяло поставщиков; почему магазин посещает только 30 покупателей в день; почему изделия X и Y производятся по данной технологии и т.д.

Следует «тормозить» работников, спрашивать, какие улучшения или новшества они могут предложить в отношении отдельных изделий, какими должны быть способы и период их реализации, а за идеи и инициативу поощрять. Такое поведение предпринимателя способствует усилению мотивации инновационной деятельности работников. Практика показывает, что низкая заинтересованность в реализации идей является следствием слабого управленческого стиля. Тот, кто игнорирует новые идеи, вместо того чтобы за них «хвататься», тормозит прогресс и гасит инициативу.

Предпринимателю-новатору присущи следующие качества:

- творчество, интуиция, оригинальность;
- знание рынка;
- непредубежденность, восприимчивость ко всему новому;
- готовность учиться;
- инициативность;
- коммуникабельность;
- готовность рисковать;
- умение воплощать идеи.

♦ *Способность сотрудников к инновациям.* Малые и средние предприятия, как правило, не располагают средствами для содержания специальных исследовательских подразделений, однако они могут позаботиться о том, чтобы в каждом структурном подразделении имелись один-два сотрудника, способных работать творчески. При найме на работу следует обращать внимание на склонность претендентов к инновациям. Вместе с тем предприниматель должен создать условия, располагающие к творчеству. Исследования показывают, что успех инноваций зависит не только от умений и настойчивости работников, но и от возможностей, создаваемых окружением. Бывает, что высокопродуктивные идеи поначалу непонятны и вызывают внутреннее сопротивление на предприятии. Их следует защищать, так как со временем такие идеи способны увлечь весь коллектив, придать силы и веру в успех. Предприниматель должен активно поддерживать их авторов, ограждая от негативного воздействия, и не допускать, чтобы хорошую идею уничтожили в зародыше из-за нежелания рисковать, жертвовать комфортом или временем.

♦ *Поощрение новаторства.* Инициативные работники должны знать, что их идеи и инновационный стиль работы будут замечены и оценены. За каждое новшество следует вознаграждать не только материально (премировать или повысить зарплату), но и морально. Подчеркнуть общественную значимость и популярность инновационной идеи можно, объявив благодарность работнику в присутствии коллег, вывесив информацию о нем на видном месте. Люди должны знать героев-новаторов и видеть, что их старания по достоинству оцениваются. Это может вызвать эффект цепной реак-

ции: новые идеи подтолкнут других работников к поиску собственных новаторских решений, станут стимулом к творчеству.

◆ *Мудрое отношение к отрицательным результатам.* Новшества всегда содержат определенный риск, их успех трудно гарантировать, а последствия для рынка невозможно предсказать. Тем не менее, предприниматель берет на себя оправданный риск. Ни о каком инновационном климате на предприятии нельзя было бы мечтать, если бы работников карали за творческие неудачи. Опасение понести наказание за негативный результат отбивает желание творить и гасит энтузиазм. Мудрый предприниматель спокойно обсудит с работником отрицательный результат, проанализирует причину неудачи, морально поддержит расстроенного подчиненного. Только при таком отношении можно сохранить у сотрудников стремление продолжать исследования и искать новые решения проблемы.

◆ *Обеспечение условий для творческого сотрудничества.* Работник, который зажат рамками своих прямых обязанностей, как правило, не имеет ориентации к творчеству. Целесообразно создать условия для широкой коммуникации работников посредством гибкого распределения обязанностей и, по возможности, организовать небольшие компетентные творческие группы, наделив их правом самостоятельно оперативно реагировать на изменения на рынках, в технологиях, рекламе и т.п. Это должно способствовать быстрому прорыву новых идей.

При инновационном климате появляется много идей во всех сферах деятельности предприятия, но только некоторые из них действительно перспективны и заслуживают реализации. Исследования показывают, что из 100 предложенных в розничную торговлю новых изделий через пять лет остаются только 15. К тому же попытка реализовать все идеи одновременно привела бы к распылению ограниченных ресурсов малого предприятия и перенапряжению в работе. Следовательно, правильное сосредоточиться на нескольких *главных направлениях инновационной деятельности:*

• уделять особое внимание идеям в тех областях, которые способствуют осуществлению стратегии предприятия. Если,

например, стратегия направлена на повышение качества, то в первую очередь следует рассматривать идеи, которые гарантируют улучшение качества;

- поддерживать инновации, которые позволяют усилить позиции предприятия на рынке;
- отдавать приоритет инновационным проектам по созданию продукции, расширяющей долю прибыли и обеспечивающей большие выгоды покупателям.

Все виды инноваций, реализуемых на предприятии, можно разделить на две группы.

*Первую группу* составляют инновации в отношении изделий и технологий, предполагающие удовлетворение запросов покупателей. Малые предприятия способны более оперативно, чем крупные производства, перенастраиваться на выпуск новой, востребованной рынком продукции и достигать грандиозных результатов. Убедительный пример — создание компьютера. Сегодня некогда малая фирма Apple имеет миллиардные обороты. Сильной стороной малых предприятий являются тесные контакты с покупателями, позволяющие быть в курсе их потребностей. Творчески осмысливая получаемую информацию, малые предприятия могут совершенствовать продукцию, обеспечивая себе преимущества на рынке. Немалый инновационный потенциал несут и публикации о результатах исследований в разных областях науки и технологии, особенно электроники и химии. Они служат импульсом к рождению свежих идей.

Большой инновационный потенциал содержит не только само изделие, но и все, что связано с его использованием. Необходимо только творчески подходить ко всей цепи работ от разработки до реализации продукции.

*Во вторую группу* включаются инновации, которые обращены на сферы деятельности предприятия, обеспечивающие изготовление и реализацию продукции. Так, инновационные улучшения организации производства, маркетинга, снабжения, сбыта и т.д. способствуют снижению затрат, повышению качества и, соответственно, несут выгоду покупателям.

Продукция, услуги, технологии, как правило, не составляют секрета для конкурентов и активно ими перенимаются. В меньшей мере может заимствоваться чужой опыт, и совсем



не располагают к копированию предпринимательские способности. Не может конкурент создать точный клон коллектива, который на протяжении долгого времени разрабатывает свежие идеи и реализует их в новых изделиях, сервисе и т.п. Так что предпринимателю важно найти сферу деятельности, соответствующую его способностям, чтобы превзойти конкурентов на рынке. Возможные направления деятельности:

- обновление на инновационной основе ассортимента продукции;
- создание для покупателей первоклассного сервиса;
- реализация новых идей в рекламе;
- открытие новых дистрибьюторских каналов;
- отыскание поставщиков, располагающих более совершенными ресурсами;
- налаживание эффективных информационных каналов;
- ориентация сотрудников на выявление и быстрое разрешение проблем покупателей;
- успешное кооперирование в различных областях.

После того как выявлены основные направления инновационной деятельности, необходимо организовать как можно более *широкий сбор инновационных идей*. На малых предприятиях идеи могут поступать от четырех основных источников: покупателей, самого предпринимателя, поставщиков, работников предприятия (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Доля источников инноваций в генерировании идей, %

Источник	Сфера применения инноваций		
	Принципиально новые решения	Повышение качества изделий	Небольшая рационализация
Изготовители, поставщики, работники, специалисты	30	50	60
Покупатели, потребители	70	50	40

Как видно из табл. 11.1, основным источником инноваций являются *покупатели*. Преуспевающие предпринима-

тели, как правило, поддерживают с ними тесную связь, получая многочисленные идеи, на основе которых создаются продукция и услуги, ориентированные на удовлетворение требований покупателей. Ошибаются производители, которые ограничивают взаимоотношения с покупателями разъяснением преимуществ своей продукции. Нужен диалог, позволяющий потребителям выразить свои специфические желания, а работникам — заинтересованно выслушать их претензии и пожелания. Формы общения могут быть различными: переговоры с представителями фирм, покупающих продукцию; беседы с их работниками; встречи с покупателями. Имея полную картину восприятия данной продукции потребителем, можно точно и адресно подвергать ее инновационному улучшению.

Сам *предприниматель* должен выступать источником идей. Обычно предприятие создается на базе выношенных идей, и важно не дать им иссякнуть. В потоке текущих дел тонкий ручеек идей может затеряться, не дождавшись реализации. Его надо оберегать и постоянно подпитывать, будь то при разговорах с покупателями, сотрудниками, домашними или друзьями, прочтении статей в научных журналах, обмене опытом с другими предпринимателями, беседах с консультантами. Интенсивная направленность на новое обязательно обогатит вас новыми идеями.

Полноценными партнерами в инновационном творчестве являются *поставщики*. Как специалисты в своей области, знакомые с производственным процессом, они могут компетентно судить о новых технологиях, машинах и материалах, предлагать те из них, которые обладают лучшими свойствами, и ориентировать предпринимателя в новых тенденциях на рынке. Работникам службы снабжения предприятия полезно прислушиваться к поставщикам, а предпринимателю — лично работать с важнейшими из них.

Ранее отмечалась роль *работников предприятия* как потенциального источника идей. В инновационном климате работники обсуждают новые идеи, и это должно поддерживаться управленческой системой. К слову, некоторые японские предприниматели обязывают своих работников предлагать не менее трех идей в месяц и лучшие из них отмечают премиями.

Признанной формой активизации творчества и поиска эффективных идей является мозговая атака. Собирается группа из 6–10 специалистов, чтобы всесторонне исследовать какую-либо проблему. Фантазия при этом не сдерживается, критика не допускается. Главное — в течение часа сформулировать как можно больше идей. Методика мозговой атаки не требует больших средств, она эффективна и доступна малым предприятиям. Все высказанные идеи протоколируются на заседании, а затем подвергаются оценке с точки зрения реализуемости. Наиболее перспективные получают дальнейшую проработку.

Предпринимателю целесообразно позаботиться о фиксации интересных идей, по крайней мере, всегда иметь при себе блокнот, чтобы записывать понравившиеся подсказки и предложения. Работники внешних служб предприятия также должны запосить отзывы покупателей о продукции в специальный формуляр.

Классификация системы собираемых идей по сферам деятельности (управление, организация, снабжение, продажа, производство и т. д.) и по содержанию упрощает их использование. Со временем у предприятия накапливается банк идей, к которым можно прибегать по мере надобности.

Важный этап связан с *оценкой и разработкой путей реализации инноваций* (рис. 11.2). Необходимым условием является оценка эффективности вариантов инновации, которая проводится на основе определения их прибыльности. По каждому варианту рассчитываются и сопоставляются сумма инвестиций в инновацию и сумма возможного дохода от внедрения. Вариант с большей прибылью на вложенный капитал при прочих равных условиях является наиболее предпочтительным.

При определении *эффективности* инноваций нужно учитывать следующее:

- инвестиции выделяются под определенный процент дохода от их использования, который выступает нормой прибыльности;
- затраты на инновации могут многократно перекрывать получаемую в течение года прибыль от их использования;

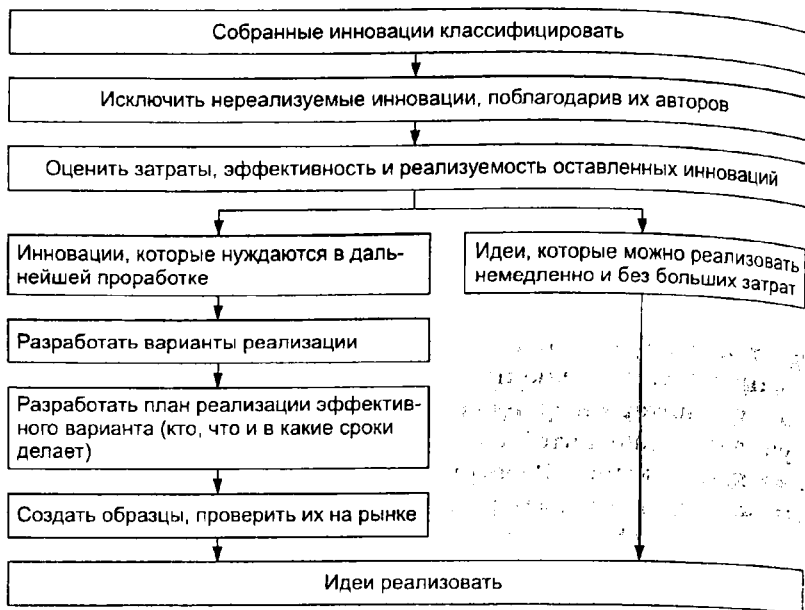


Рис. 11.2. Схема анализа инноваций

• процесс реализации инноваций может растянуться на несколько лет, поэтому в момент принятия решения важно представлять, насколько прибыльными будут инвестиции в будущем, т.е. следует учитывать фактор времени.

Иными словами, доход от инновации должен покрывать затраты на ее разработку и использование, а также обеспечивать чистую прибыль в размере не ниже установленного банковского процента на инвестиции. В расчетах эффективности необходимо учитывать допустимые сроки окупаемости затрат и, если реализация инвестиций требует нескольких лет, проводить дисконтирование доходов и затрат, т.е. приводить их к сегодняшнему дню. Методы расчета эффективности инноваций излагаются в учебниках по экономике производства и финансам.

Разработанные на предприятии инновационные идеи можно распределить на три группы, исходя из путей их реализации.

*Первая группа* — инновации, касающиеся средств производства, трудовых ресурсов и маркетинговых решений.

Для каждой идеи разрабатывается несколько вариантов решений и планов реализации. Предусматривается время для проверки достоинств каждого варианта. При планировании средств производства составляются графики технологических процессов, рассчитываются объемы производства, затраты, сроки изготовления. С позиций маркетинга уточняются номенклатура сбываемой продукции, каналы сбыта, цены, меры по стимулированию продаж, реклама, сервис и т.д.

Для каждой идеи, связанной с разработкой продукта, составляется подробное описание его свойств и особенностей с точки зрения выгод для покупателей. Это позволяет создать конкурентоспособный продукт, в наибольшей степени отвечающий интересам покупателей и соответствующий законодательным нормам.

*Вторая группа* — инновации, касающиеся самого изделия (дизайн, форма), а также связанного с ним маркетинга (презентация, инструкция по применению, упаковка и т.д.). Это идеи, оказывающие прямое влияние на будущее изделие и подлежащие контролю со стороны маркетинговых служб.

Их реализация целесообразна при положительном ответе на два главных вопроса:

- 1) принесут ли инновации значимую выгоду покупателям;
- 2) покроет ли экономия в производстве или дополнительная прибыль затраты на улучшение изделия?

Проработку и осуществление проектов этой группы следует возложить на специалистов, более других заинтересованных в ожидаемом улучшении изделия.

*Третья группа* — инновации, касающиеся внутрипроизводственных функций предприятия. Как известно, рутинная — коварный спутник служб снабжения, инфраструктуры, управления персоналом, маркетинга и др. Задача предпринимателя — обеспечить приток свежих идей в ход производства. Для решения внутрипроизводственных проблем желательно создавать рабочие группы (кружки качества) из специалистов тех подразделений, которых затрагивают предстоящие изменения. Сам предприниматель не предписывает направления улучшения в той или иной производственной

сфере. В его задачу входит оценка решений и организация внедрения их в производство.

Самым ответственным и трудным этапом инновационного процесса является *реализация разработанных идей*. Каждое предприятие имеет в этом деле собственный стиль. При небольшом проекте можно обойтись скромными средствами и несложным планом или даже устным договором. Для сложного проекта, требующего значительных средств, необходимо разрабатывать инновационные планы со многими вариантами решений, изучать рынок, делать тщательные расчеты эффективности. Реализация подобных инновационных проектов связана с организационными, финансовыми и психологическими проблемами. Чтобы сопротивление и инерция персонала не привели к провалу, можно придерживаться следующей стратегии: по каждой разработке назначать ответственного, доводить до завершения запланированные этапы, контролировать ход их выполнения.

Рассмотрим эти стратегические подходы подробнее.

В осуществлении проекта важную роль играет его руководитель (*ответственный*). К нему предъявляются высокие требования: он должен уметь выслушивать различные мнения, отбирать лучшие предложения, быть хорошим организатором, не выходить за рамки имеющегося бюджета. Руководитель определяет потребность в ресурсах, распределяет задания между работниками, контролирует ход работ исходя из заданий и бюджета средств и времени, рассказывает о проекте на различных производственных совещаниях, подерживая тем самым его реализацию.

Для реализации проекта составляется детальный план по этапам (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Детальный план инновационного проекта

Этап	Руководитель проекта		
	Исполнитель		
	Сроки окончания работ	Ход выполнения	Контроль

Когда проект разработки инноваций одобрен и детально проработанный план утвержден, следует приступать к его *поэтапной* реализации, не дожидаясь, когда новаторский энтузиазм пойдет на спад.

При осуществлении больших проектов нужно как можно быстрее пройти начальный этап и пережить первый успех. Это стимулирует группу, поддержит интерес к проекту и тем самым облегчит прохождение следующих этапов.

Многие проекты терпят неудачу по вине выбившихся из графика работ подразделений. Например, снабженцев, не закупивших к нужному моменту новые материалы, или администрации, не создавшей вовремя новые рабочие места. Предотвращение таких сбоев — задача руководителя. Он должен не только мотивировать работников силой своего убеждения и организаторских способностей, но и координировать их усилия.

Наконец, третьим элементом, обеспечивающим успех инновационных проектов, является *контроль*. Руководитель проекта отвечает за ход его реализации и контролирует работников своей группы, параллельно мотивируя их, отслеживая и устраняя неожиданные препятствия.

Эффективной формой контроля является самоконтроль. Надо постоянно сверяться, в том ли направлении осуществляется проект. Необходимость самооценки диктуется экономическими или политическими событиями, изменениями в потреблении, новыми техническими достижениями — всем, что способно потребовать корректировки проекта. Малым предприятиям проще: они могут быстро переориентироваться, приспособить проект к изменяющимся условиям.

Но даже верное планирование и эффективное выполнение работ не служат гарантией успеха инновации. Предприниматель может оказаться перед дилеммой:

- 1) вложить в проект дополнительные средства, переориентировать его и ускорить разработку;
- 2) прекратить все работы.

Второе решение приведет к неизбежным материальным потерям и нанесет моральный ущерб коллективу разработчиков и всему предприятию. Целесообразно пригласить опытного аудитора, который подскажет, как преодолеть кризис

и переориентироваться на новые цели. Иногда результаты неудавшегося проекта приносят выгоду, находя применение в другом проекте.

## 11.2. Основы эффективной организации производства

**Производство** — это изготовление продукции или предоставление услуг в соответствии с маркетинговыми исследованиями спроса на рынке, так как производимая продукция должна удовлетворять потребности покупателей. Производственный процесс представляет собой ту сферу, в которой рождаются изделия или услуги. Поэтому и название свое фирма нередко получает по виду выпускаемой продукции.

Какую бы продукцию ни выпускало предприятие, оно должно производить планируемое количество продукции, во-первых, как можно более высокого качества, во-вторых — с наименьшими затратами.

Положение предприятия на рынке в решающей степени зависит от того, достигло ли производство этих целей, что подтверждает рис. 11.3.

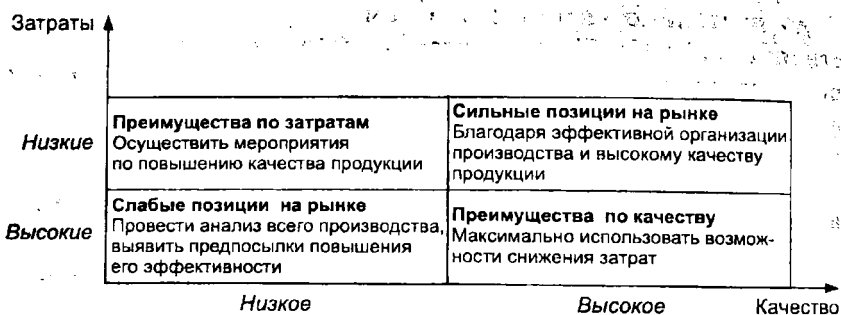


Рис. 11.3. Стратегии фирмы в зависимости от соотношения цены и качества

Предприятие с более высокими затратами и худшим качеством будет иметь слабые позиции на рынке, и, если оно не является монополистом, ему скорее всего угрожает разорение.



Качество и затраты зависят не только от технологии и организации производства. В равной мере их определяют предпринимательская компетенция и квалификация каждого работника. Между обеими главными целями производства — высоким качеством и низкими затратами — существует тесное взаимодействие. Превосходная идея достижения высокого качества продукции требует более высоких затрат на производство.

Вопрос о том, какого уровня качества производить, является предпринимательским решением и составляет часть его стратегии. Достижение запланированного уровня качества не всегда связано со значительным вложением средств. Предприниматель может направлять усилия на повышение мотивации труда работников и введение эффективной системы обеспечения заданного качества. Наконец, качество само по себе может снижать затраты, если благодаря ему снижаются отходы или увеличивается выпуск продукции.

Для того чтобы эффективно производить, предприниматель должен создать соответствующие предпосылки.

♦ **Активный маркетинг.** Сбыт продукции определяется колебаниями рынка и потому почти не поддается регулированию. Напротив, затраты на изготовление продукции будут тем оптимальнее, чем лучше осуществляется регулирование выпуска продукции. Поэтому специалисты по маркетингу должны как можно точнее обосновывать объем сбыта предстоящего месяца и заранее сообщать его производственным подразделениям.

♦ **Качество конструирования.** Конструкция планируемого для изготовления изделия будет тем совершеннее, чем тщательнее проанализированы достоинства аналогов. Важно также осуществлять координацию между конструкторскими и производственными подразделениями. Такое взаимодействие существенно влияет на эффективность производства продукции. При анализе конструкторских решений довольно широко применяются компьютерные системы. Они помогают устранять ошибки разработчиков и ускорять конструкторские решения. Целесообразность использования таких систем предприниматель определяет сам.

♦ **Управление производственным процессом.** Управление позволяет лучше проконтролировать производственные

графики, эффективно организовать технологические процессы, уменьшить складские запасы. Для этих целей также разработаны и применяются специальные компьютерные программы.

♦ **Посредники.** На каждой фазе изготовления продукции предприниматель должен анализировать и решать, выполнять ли работы самому или использовать посредников, чтобы добиться снижения затрат и повышения качества продукции. Как показывает опыт, к услугам посредников не следует прибегать, если:

- это угрожает чрезмерной зависимостью от них;
- нет гарантий высокого качества;
- уменьшается на какой-то период загрузка оборудования;
- создается угроза использованию важных собственных ноу-хау.

Итак, эффективно производить можно при условии, что все факторы производственного процесса — персонал, материалы, оборудование — имеются в наличии, постоянно анализируются и контролируются. При этом в центре внимания всегда находятся люди.

**Основные инструменты** поддержания высокого качества и снижения затрат на изготовление продукции:

- создание системы управления качеством, которая позволяет воздействовать на все сферы, участвующие в создании продукции;
- систематическое проведение функционально-стоимостного анализа производства с целью, с одной стороны, добиться более высоких потребительских свойств продукции, с другой — производить ее с наименьшими затратами;
- рационализация и автоматизация производства с целью снижения затрат в производстве и других сферах деятельности предприятия.

Рассмотрим эти инструменты более подробно.

Изделие длительное время сохраняет конкурентоспособность, если его постоянно улучшают. Однако улучшения могут оказать плохую услугу в случае значительного повышения связанных с ними затрат. Покупатель не желает, чтобы ему навязывали свойства и качества продукта, в которых он

не нуждается и за которые не готов платить. Продукт или услуга должны быть настолько хороши, насколько это целесообразно, а не насколько возможно.

Качество продукции является, таким образом, не только технической проблемой. Как правило, покупатель решает сам, какой уровень качества продукта считать высоким. Естественно, его мнение базируется на сравнении с качеством продукции конкурентов. Если предприятие не может или не хочет обеспечить качество на уровне конкурентов, то оно будет вынуждено как минимум снизить цену на свою продукцию, в то время как более высокое качество рынок оплачивает по более высокой цене. Следует заметить, что законодательные нормы предъявляют минимальные требования к безопасности и надежности как элементам качества соответствующей продукции.

Покупатели нуждаются в продукции различного качества. Поэтому предприниматель должен принципиально решить для себя, какого качества продукцию он будет производить, и зафиксировать это решение в своей бизнес-идее. Например, можно выйти на рынок с модной одеждой, пользующейся массовым спросом, либо с одеждой специального назначения. Уровень качества продукции определяет организацию ее производства. Так, одежда массового спроса будет выпускаться на поточных линиях, что обеспечит ее конкурентоспособность по затратам. В этом случае широко применяются средства автоматизации. Изготовление высококомодной или специальной (спортивной, рабочей) одежды, напротив, осуществляется, как правило, небольшими партиями, и здесь необходимо тщательнее учитывать желания покупателей.

*Выбор уровня качества и вместе с тем рынка сбыта продукции — важнейшее предпринимательское решение, составляющее часть стратегии предприятия.*

В производстве большого количества стандартной продукции малые предприятия не могут участвовать, так как не в состоянии выдерживать конкуренцию по затратам. Они получают шанс выжить, изготавливая изделия небольшими сериями, чаще — по заказам покупателей. Для отдельных предприятий высокое качество является средством завоева-

ния сильных позиций на рынке. Как часть фирменной стратегии оно целенаправленно поддерживается в коллективе. Предприниматель в этом случае личным поведением повседневно показывает пример отношения к высокому качеству и заботится о том, чтобы стремление к созданию продукции высокого качества прочно закрепилось в сознании каждого работника. Для этого могут быть использованы различные средства — от отзывов (хвалебных или порицающих) покупателей, похвал (с глазу на глаз или публичных) тем, кто не допускает брака, до личного контроля за качеством работы. Высокое качество создается работниками, и каждый из них должен не только хорошо знать нормативные требования, но и уметь устанавливать и устранять всевозможные отклонения от них.

Чувство ответственности работников за безупречное качество особенно важно для предприятий, которые оказывают услуги, поскольку контролерами в данном случае становятся потребители: они раньше, чем предприниматель и его управленческие структуры, оценивают результат.

Специалистов по управлению качеством не зря относят к тем, кто обеспечивает рационализацию производства. Бесспорно, высокое качество и система управления стоят больших денег и ничего не экономят, но аналитики легко доказывают, что плохое качество может стоить во много раз больших денег, поскольку из-за него предприятие лишается покупателей и теряет все рынки. Даже когда продукция низкого качества не доходит до потребителей, производитель несет большие потери от брака.

Учитывая это, система управления качеством должна быть такой, чтобы на каждом рабочем месте операции изначально выполнялись с высоким качеством. Таким образом, обеспечение высокого качества означает работу без ошибок.

Выпуск высококачественной продукции может стать основой успешного хозяйственного цикла. Благодаря такой продукции предприниматель увеличит свою долю на рынке, что приведет к увеличению производства, лучшей загрузке оборудования, снижению удельных затрат и дальнейшему успеху.

Традиционно методом поддержания заданного уровня качества считался контроль сырья и полуфабрикатов, техноло-

гических операций и готовой продукции. Однако этот метод устарел и не отвечает современным требованиям.

В 1980-е гг. на промышленных предприятиях получила распространение *комплексная система управления качеством*. С ее помощью можно выявлять ошибки на всех этапах создания продукции, благодаря чему она изготавливается качественной и при использовании не имеет отклонений.

Основой системы управления качеством является так называемая *цепь качества* — тщательно разработанная функциональная система контроля на всех этапах жизни изделия, состоящая из следующих звеньев в технологической последовательности: маркетинг — исследования — конструирование — технологическая подготовка — снабжение — хранение — производство — хранение готовой продукции — экспедиция готовой продукции — монтаж — продажа. Как видим, данную систему характеризует довольно грубое распределение функций.

Следует особо отметить, что цепь начинается с требований рынка и заканчивается системой работы с покупателем. На практике каждый работник и каждый трудовой процесс являются звеном цепи. И, как во всякой цепи, ее крепость поверяется наиболее слабым звеном. Например, наилучшая технология может оказаться бесполезной, если будут заготовлены низкокачественные материалы; плохая упаковка не сохранит готовое изделие; неумелые монтажники плохо его соберут.

Отдельные звенья цепи качества оказывают комплексное воздействие на все остальные. Например, деятельность в одном производственном подразделении (звене) способна так повлиять на другие, что произойдет снижение затрат и улучшится качество. Предприниматель должен постоянно анализировать открывающиеся возможности и наиболее эффективные варианты внедрять на своем предприятии.

Цепь означает, что все производственные подразделения предприятия и их работники участвуют в обеспечении качества продукции. Если предприятие хочет сохранить позиции на рынке, каждый его работник должен вносить вклад в общий результат. Цепь качества является основой для создания системы управления качеством на предприятии, охва-

тывающей все уровни и подразделения, через которые проходит продукция в процессе изготовления.

Организационной основой любой подобной системы является подразделение, осуществляющее контроль качества во всех сферах деятельности предприятия и разрабатывающее мероприятия по рационализации производства. На малых предприятиях предприниматель берет эту функцию на себя или поручает наиболее компетентному работнику.

В настоящее время конкуренция на внутреннем рынке усиливается, и даже малым предприятиям, чтобы повысить устойчивость деятельности, приходится ориентироваться на внешние рынки, а значит, сертифицировать продукцию по международным системам оценки качества продукции.

Любая система может функционировать, если разработаны и используются соответствующие количественные нормативы. Важным условием выживания малого предприятия являются низкие затраты на изготовление продукции.

*Эффективным методом обеспечения оптимальных затрат служит функционально-стоимостной анализ.*

Для достижения заданного уровня затрат недостаточно следить за тем, чтобы на каждом этапе изготовления продукции они не превышали установленных норм, нужно так конструировать изделие, чтобы оно было ресурсосберегающим в изготовлении.

Многие изделия создаются ресурсоемкими, в том числе из-за перегруженности функциями, которые не нужны покупателям. Предприниматель может в процессе изготовления упростить изделие без ущерба для его полезных свойств. Но квалифицированно это делают только на основе результатов анализа.

Сама идея функционально-стоимостного анализа весьма проста: изделие (или услуга) состоит из некоторого числа деталей (или отдельных функций). Доля каждой детали в цене продажи и есть та польза для покупателя, за которую он готов платить. Сравнение показывает, приносят ли данная деталь (функция) и, соответственно, затраты на нее ожидаемую пользу покупателю (оправданна ли ее оплата). Следовательно, методически анализ начинается с того, что по каждой детали изделия составляется опросный лист.

### Перечень вопросов для анализа затрат на изделие

1. Нужна ли вообще данная деталь (функция) в изделии?
2. Выполняет ли данная деталь необходимую и достаточную для работы изделия функцию или имеет еще ряд функций, не обязательных для этой работы?
3. Находятся ли затраты, связанные с выполнением отдельных функций, в рациональных соотношениях с главной функцией изделия?
4. Имеются ли другие производители, которые на подобные детали (функции) тратят меньше средств?
5. Возможно ли сконструировать изделие более простым?
6. Возможно ли отдельные комплектующие купить на рынке дешевле?
7. Возможно ли упростить дизайн?
8. Возможно ли снизить требования к отдельным деталям (функциям) без ухудшения качества изделия в целом?
9. Возможно ли использовать более дешевые материалы, методы обработки и рабочую силу?
10. Какие выгоды дадут отдельные функции изделия покупателю?
11. Как можно улучшить изделие, чтобы увеличить выгоды для покупателя?

Цель анализа — выявить на предприятии возможности производить продукцию или услуги с меньшими затратами, не снижая при этом потребительских свойств. Принципиально эта цель может быть достигнута двумя путями:

1) исключением отдельных деталей (функций), которое не нанесет видимого ущерба покупателям, поскольку не снизит потребительских свойств, и позволит предприятию увеличить выпуск продукции;

2) улучшением отдельной детали (функции) при относительно небольшом увеличении затрат, позволяющем обеспечить более высокий прирост выгод для покупателя по сравнению с увеличением цены.

Прежде чем приступить к анализу затрат, необходимо определить наиболее характерные для исследования объекты. Как правило, это изделия или услуги, которые требуют значительных затрат на изготовление, а в самих изделиях — наиболее трудо- и материалоемкие детали (функции), поскольку в данном случае ожидается наибольший эффект экономии.

Когда установлены объекты анализа, каждый из них расчленяется на детали (функции), после чего рассчитываются доли затрат, связанные с изготовлением. Это несложно в отношении листовых материалов и комплектующих со стороны, но гораздо труднее вычленить затраты на отдельные частичные функции, например на обеспечение безопасности, комфорт машины.

Заметим, что полноценный анализ функциональных возможностей продукции и уровня затрат предприятия невозможен без учета мнения покупателей.

Анализ приносит реальную пользу, если его итоги систематически, на протяжении длительного времени подвергаются сравнению. Оценку выгоды покупателя, т.е. установление суммы, которую он готов заплатить за ту или иную функцию изделия, можно выявлять с помощью опросов на ярмарках, выставках или путем сравнения с конкурирующими изделиями.

В рамках анализа соотношения «затраты—польза» в первую очередь определяется, нужна ли вообще та или иная функция изделия. Исходя из результатов исследований производство переориентируется на изготовление деталей из более качественных или более дешевых материалов, на разработку соответствующих технологий. Рассматриваются не только пути снижения затрат, но и возможности реорганизации производства, увеличения выгод покупателей от применения продукции.

При проведении анализа предприниматель опирается на опыт работников, занимающихся конструированием и изготовлением продукции, а также на консультации с теми, кто вступает в прямые контакты с покупателями. Немалую пользу можно извлечь и в том случае, если конкурирующее изделие разобрать на детали и сравнить с собственным.

Заключительным этапом функционально-стоимостного анализа является обобщение его результатов и внедрение их в практику. От ряда функций изделия, требующих необоснованных затрат, предпочтительно отказаться, часть других можно изменить. Осуществление запланированных мероприятий должно увеличить разницу между затратами и выгодой покупателей от использования изделия и, соответственно, повысить прибыль предприятия.



Усовершенствовав изделие, предприниматель ищет способы рационализации производственного процесса с целью снижения затрат. Эффект может быть достигнут как в производственной, так и в непроизводственной сфере — снабжении, сбыте, управлении. Масштабы рационализации зависят от уровня, на котором находится организация производства.

Если предпринимателю самому не под силу довести затраты до желаемого объема, он может привлечь консультантов со стороны, чтобы выявить проблемы возникновения затрат на всех фазах жизни изделия — при исследованиях, конструировании, подготовке к производству, производстве и использовании.

Рассмотрим основные направления обеспечения эффективного производства на каждой фазе существования продукта.

**Фаза 1 — меры по обеспечению эффективного производства на стадии исследований:**

- точное установление требований к свойствам продукта. Если это не будет сделано в самом начале, то придется вносить дорогостоящие изменения на этапах подготовки к производству и в сам процесс производства;
- определение основных и дополнительных функций продукта исходя из установленных требований. Если функции не будут точно определены, то не удастся обнаружить целесообразные характеристики качества продукта, вследствие чего последний будет производиться по принципу «возможно хорошо» вместо принципа «необходимо хорошо»;
- разработка формы изделия (внешний вид, материал) с учетом особенностей будущего производства. Это позволит избежать дополнительных затрат по корректировке на этапе производства;
- в случае использования особых технологий — оценить способность предприятия эффективно укладываться в жесткие технологические нормы изготовления изделия. В противном случае вероятно неэффективное использование материалов или дорогостоящее приспособление к ним производственного процесса;

- тщательное планирование предстоящего сбыта продукции (количество, сроки), обеспечивающее серийность производства;

- составление календарного графика выполнения каждой фазы. При отсутствии такого планирования могут возникнуть диспропорции и значительные затраты по их устранению.

***Фаза 2 — меры по обеспечению эффективного производства на этапе конструирования продукции:***

- систематический контроль за качеством разработки изделия на стадии эскизного проекта. Это освобождает от дорогостоящих корректировок при его изготовлении;

- технологические допуски, обеспечивающие запланированное качество. Невнимание к их уровню может вызвать удорожание продукции или увеличение сроков ее изготовления;

- соотношение вида сырья и материалов с производством. Нетехнологичность материала отрицательно сказывается на технологии изготовления, повышает затраты и отрицательно влияет на качество;

- планирование контроля качества изготовления продукта. Контроль не должен быть ни чрезмерно жестким и дорогим, ни чрезмерно мягким и неэффективным;

- обеспечение правильности и полноты производственной документации. Ошибки в чертежах, технологических картах, схемах приведут к дорогостоящим корректировкам при изготовлении продукции.

***Фаза 3 — меры по обеспечению эффективной подготовки производства:***

- основательная подготовка производственного процесса, которая окупается сторицей. Недостатки оперативного плана или плохой выбор технологических процессов вызывают удлинение сроков и повышение затрат на изготовление продукции;

- производственное планирование. При его отсутствии возникают узкие места на отдельных станках или группах станков, что также удлиняет сроки и повышает затраты;

- обеспечение материальных ресурсов в достаточном количестве и требуемого качества как условие рациональной

организации производства. Недостатки в обеспечении ресурсами ведут к простоям в производстве, увеличению производственного цикла, росту затрат;

- налаживание надежных связей с поставщиками для получения более дешевых и качественных деталей;

- проверка готовности к производству посредством выпуска пробной серии. Она позволяет выявить все недостатки и упущения и тем самым избежать потерь при запуске изделия в серийное или крупносерийное производство.

**Фаза 4 — меры по обеспечению эффективного производственного процесса:**

- наличие безупречной технологической документации, операционных карт, чертежей. Их отсутствие ведет к ненадежности, повторным работам, что удлинляет производственный цикл и увеличивает затраты;

- систематическое повышение квалификации работников, воспитание ответственного отношения к труду, совершенствование производственного процесса и системы контроля за его осуществлением;

- обеспечение минимальности по содержанию и четкости изложения изменений, вносимых в производственный процесс. Сложное изложение вносимых изменений и сообщений об ошибках замедляет принятие решений, что ведет к запаздыванию или срыву мероприятий по корректировке;

- создание условий для слаженной работы внутреннего транспорта: в графиках перевозок следует точно называть перевозимые грузы во избежание замен, потерь, ненужных поисков;

- действенный контроль качества продукции, базирующийся на четких и ясных критериях и планируемый в производственном процессе. В отсутствие планирования контроль качества может оказаться лишним или недостаточным, слишком строгим или мягким.

**Фаза 5 — меры по эффективному сбыту продукции:**

- тщательная, надежная и своевременная (еще на стадии конструирования) проработка процессов транспортировки продукции покупателю и монтажа на месте использования. Если это не будет сделано, то увеличатся затраты на монтажные операции у покупателя и на устранение повреждений при транспортировке;

- проведение проверочных пусков конвейера во время изготовления продукции, позволяющее выявить бракованные изделия;

- в понятие высококачественной продукции входит безукоризненный сервис. По возможности следует производить запасные части в обычном технологическом процессе, чтобы снизить их стоимость;

- разработка системы утилизации отслужившей продукции еще на исследовательской стадии. Необходимо гарантировать эту услугу покупателю. Если у него возникнут трудности с утилизацией, он может предпочесть продукцию другой фирмы.

Осуществление на основе анализа мероприятий по рационализации производства не следует понимать как простую автоматизацию. Эффект от рационализации на малых и средних предприятиях является прежде всего результатом умелой комбинации прогрессивных технологий и большого производственного опыта.

## Литература

1. Экономика предприятия: учеб. пособие / под ред. Л.Н. Нехорошевой. — Минск: БГЭУ, 2008.

2. Зарубежный опыт поддержки инновационного предпринимательства / Представительство ООН в Республике Беларусь; отв. ред. Т.П. Быкова. — Минск: Интегралполиграф, 2009.

3. *Забродская, Н.Г.* Проблемы инновационного развития и формирования экономики знаний в Республике Беларусь / *Н.Г. Забродская* // *Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та.* — 2012. — № 3. — С. 15–23.

## **Глава 12. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ**

- 12.1. Особенности подбора работников для малого предприятия
- 12.2. Инструменты управления персоналом

### **12.1. Особенности подбора работников для малого предприятия**

Формирование и управление персоналом на малом предприятии существенно отличается от этих процессов в крупной организации. Различия начинаются с поиска подходящего работника и приема на работу: на больших предприятиях предпочтение отдается узким профессионалам и формальным процедурам, а на малых — специалистам широкого профиля и неформальным операциям.

Ядром каждого хозяйствующего субъекта являются люди. Долгосрочного успеха на рынке можно добиться с коллективом заинтересованных и квалифицированных сотрудников. Именно они решают, как эффективнее использовать производственное оборудование, лучше обслужить покупателей. От способностей сотрудников, их профессионализма и фантазии зависят инновационный климат на предприятии, уровень затрат, качество продукции и все выгоды, которые могут получить покупатели.

Хорошо мотивированная и заинтересованная команда быстрее достигает поставленных целей, подбирая эффективные комбинации вещественных факторов производства и взаимоотношений с покупателями, которые способствуют успеху на рынках. Напротив, недовольные или равнодушные сотрудники сдерживают развитие предприятия. Поэтому управление персоналом является центральной задачей предпринимателя. На малых предприятиях он своим примером создает предпосылки для высокопроизводительного труда и, соответственно, удовлетворения его результатами.

В связи с особенностями функционирования малых предприятий потребность в персонале, а также его функции опре-

деляются качественными, количественными, пространственными и временными факторами.

Содержание *качественных* факторов вытекает из необходимости приспособлять выпускаемую продукцию или услуги к индивидуальным потребностям покупателей. Малые предприятия удовлетворяют преимущественно потребительский спрос в нишах, не перекрываемых крупными предприятиями. Это требует специализации производственного оборудования, а также знаний и способностей всех сотрудников.

Следует отметить, что среди малых предприятий выделяется тип производителей массово потребляемой дешевой продукции, получающих конкурентные преимущества благодаря низким затратам и стандартному качеству. Типичным примером являются рестораны быстрого питания, открывающиеся на основании договора франчайзинга с известными фирмами. Их персонал — как правило, люди без специального образования, обученные в ресторане выполнять необходимые операции.

Неоднородность сектора малого бизнеса определяет большие различия в уровне квалификации работников, что не препятствует тенденции увеличения производства высококачественных и наукоемких продуктов.

Требования качества в отношении выполнения производственных функций, выпуска продукции и оказания услуг формируются под влиянием соответствующего рынка сбыта или рыночного сегмента и обусловлены возможностями применяемых технологий, оборудования и материалов. Но для удовлетворения потребительского спроса малому предприятию необходимо не только добиваться достойного качества и приемлемого ассортимента предлагаемых изделий, но и проводить активную коммуникационную политику. Чем меньше предприятие, тем интенсивнее прямые контакты его персонала с покупателями. Причем данная закономерность распространяется не только на сферу услуг.

Таким образом, от работников малых предприятий требуются и высокая специализация, и гибкость в приспособлении к потребностям покупателей. Но поскольку узкоспециализированным сотрудникам труднее решать разнообразные

покупательские проблемы на том уровне, который формируется рынком (не каждому дано в равной мере удовлетворять обоим требованиям), то предпринимателю приходится искать организационные решения: вводить в штат единицу менеджера, способного находить компромиссы с клиентами; разделять сложные производственные функции на части и распределять их между специализированными работниками.

К *количественным* факторам, определяющим потребность в персонале, относятся:

- общий объем выпускаемой продукции;
- степень ее однородности;
- колебания объемов продукции во времени;
- ограниченность рабочего времени и гибкость трудового режима.

Малые предприятия должны постоянно подстраиваться под покупательский спрос, что не способствует стабильности объема производства и, соответственно, потребности в персонале.

*Пространственные* факторы (расстояние между производителем и потребителями) определяют требования в отношении количества и квалификации работников малых предприятий. Одни реализуют свою продукцию или услуги в местах проживания покупателей, другие поставляют на экспорт. Следовательно, нужны работники, способные перемещаться по заказам покупателей, или специалисты с опытом работы на зарубежных рынках.

*Временные* факторы дают ряд преимуществ малым предприятиям, поскольку их «козырем» является быстрое удовлетворение индивидуальных потребностей. Кроме того, крупные предприятия уступают им в мобильности на рынках, так что перед предпринимателем открываются многочисленные ниши. Они могут производить продукцию и ночью, и в конце недели, правда, если с помощью мотивационных инструментов получают согласие работников выходить в неурочное время.

Кроме названных факторов потребность в персонале обусловлена *фазой жизненного цикла предприятия*. По мере укрепления его позиций на рынке требования к квалификации работников снижаются, а их количество возрастает.

Процесс покрытия потребности предприятия в работниках — это, по сути, приспособление имеющегося состава к вышеперечисленным факторам, осуществляемое как посредством приема дополнительных работников, так и через увольнение имеющихся. При этом коллектив развивается, его квалификация настраивается на нужды производства и рынка. Обновлять персонал целесообразно исходя из оценки ответов работников на следующие вопросы предпринимателя:

1. Известны ли им цели, стоящие перед предприятием? Из каких источников можно получить такую информацию?
2. Считают ли они, что руководство должно четко указывать работникам, что делать или объяснять, как надо делать?
3. Каковы цели и задачи смежных подразделений? Возможна ли конструктивная совместная работа с ними?
4. Правильно ли поступает руководство, когда регулярно информирует работников о новых заказах и основных результатах деятельности?
5. Нужна ли работникам возможность самостоятельно и творчески работать?
6. Должны ли учитываться личные пожелания и потребности работников?
7. Нужны ли ежедневные контакты предпринимателя и аппарата управления с работниками для выявления и решения проблем, устранения непонимания?

Если работник принял решение уволиться, следует соблюсти законодательные и договорные нормы, не создавая почвы для конфликта. Желательно выяснить причину его ухода. Возможно, это поможет выявить слабые стороны работы предприятия.

## 12.2. Инструменты управления персоналом

Для создания эффективно действующего коллектива сотрудников предприниматель использует различные инструменты управления, в частности:

- стиль управления, помогающий мобилизовать работников на достижение поставленных целей;
- мотивация, определяющая производственный климат в коллективе;



- оплата и условия труда, стимулирующие желание хорошо трудиться;

- прием новых работников в соответствии с поставленными задачами;

- содействие профессиональному росту персонала, что отвечает интересам как работников, так и предпринимателя.

Рассмотрим каждый из этих инструментов более обстоятельно.

Центральной предпринимательской задачей управления является выявление приоритетов, трансформация их в цели и организация реализации этих целей. Для ее успешного решения необходимы тесное сотрудничество с работниками и эффективное управление ими, что обеспечивает правильно выбранный *управленческий стиль*, под которым понимается способность предпринимателя:

- быть примером для подчиненных;
- убеждать работников в правильности стратегии и тактики деятельности;
- координировать деятельность работников;
- делегировать управленческие полномочия исполнителям.

Одна из важнейших функций предпринимателя — его миссия служить образцом и ориентиром для всего персонала. Люди верили боссу свои судьбы и ждут от него в каждой ситуации выдержки, достойного поведения, последовательности, скромности, уважительного отношения к подчиненным, добросовестной работы и т.п. Таким образом, *личным поведением* предприниматель реализует стратегию предприятия. И если, например, в ее основе лежат прямые контакты с покупателями, то предприниматель должен значительную часть времени посвящать работе с клиентурой.

Важной чертой управленческого стиля на малом предприятии является способность создавать коллектив единомышленников, *убеждать*. Убежденные работники осознанно делают общее дело. Следовательно, они должны быть хорошо информированными, знать стратегию предприятия, чтобы направлять усилия на ее осуществление. Предприниматель информирует каждого нового работника при приеме на работу о деятельности и целях предприятия. Он использует

ет каждую возможность, чтобы углубить знания работников о бизнес-идее и стратегии ее осуществления.

Необходимой функцией аппарата управления предприятия является *координация* деятельности отдельных работников в производственном процессе. Это можно поручить самим работникам, если они достаточно информированы и мотивированы. Однако на каждом предприятии постоянно возникают вопросы, связанные с приспособлением производства, дизайна продукции, поставок к интересам конкретных потребителей. Поскольку затраты по координации бывают значительными, эта функция должна выполняться быстро и без бюрократии, желательно — во время коротких заседаний («летучек») в начале рабочего дня.

Эффективность управления значительно повышается при *делегировании части полномочий* руководителя сотрудникам. Предприниматель освобождает время для решения более важных задач, а подчиненные получают возможность проявить себя в других сферах. Если решение всех вопросов замыкается на руководителе, это может негативно отразиться на работе предприятия. Руководитель, растрачиваясь на «текучку», упускает существенное — контакты с покупателями, разработку перспективных направлений, а работники привыкают к излишней опеке, теряют мотивацию и перестают расти профессионально.

Основные шаги по делегированию полномочий:

- шаг 1-й: определение круга делегируемых руководителем полномочий;
- шаг 2-й: отбор сотрудников и разработка поручений;
- шаг 3-й: установление ответственности и сроков исполнения;
- шаг 4-й: текущий контроль качества выполнения переданных функций.

Подчеркиваем, что делегирование не должно быть формальным. Эффективность работы предприятия значительно возрастает, если предприниматель ответственно подходит к этому способу управления, сознавая его важность. Следует учитывать, что делегируются и задачи, и компетенция по их выполнению. От руководителя требуются не только определенная смелость и доверие к работникам, но и владение техникой передачи компетенции.

**Мотивация** — следующий инструмент управления. Позитивное отношение работников к своим обязанностям является решающим фактором продуктивности. Практика показывает, что заинтересованные работники допускают меньше ошибок, дружелюбны с клиентами, лучше взаимодействуют друг с другом и меньше болеют. При отсутствии мотивации эффективность работы резко падает, и в коллективе берут верх ссоры. В данном случае речь идет не о заработной плате и условиях труда, хотя, безусловно, они играют не последнюю роль в мотивации работников. И практика, и различные исследования показывают, что члены коллектива чувствуют себя мотивированными, если убеждены, что участвуют в решении важных производственных задач. Собственные достижения, признание коллег и руководства, радость от постижения нового являются мотивирующими факторами.

Для достижения высокой мотивации сотрудников необходимо:

- поставить перед ними четкую цель, убедить в важности ее реализации, в том числе с позиций осуществления их желаний и решения проблем;
- не допускать снижения мотивации как в отдельных подразделениях, так и во всем предприятии, своевременно выявляя угрозы, способные ухудшить производственный климат;
- оперативно устранять причины снижения мотивации работников.

Важнейшим инструментом управления персоналом является **оплата труда**. Работа высококвалифицированных специалистов должна вознаграждаться соответственно уровню решаемых ими задач. На многих предприятиях оплата труда занимает немалую долю в затратах на производство, тем самым влияя на прибыльность и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. Зарботная плата в значительной мере определяет привлекательность рабочего места и обеспечивает социальную защиту работника.

Поскольку объем затрат на оплату труда обусловлен количеством работников и уровнем оплаты их труда, предпринимателю, пекущемуся о конкурентоспособности и получении прибыли, следует в первую очередь позаботиться об оптимальной численности кадров. Прежде чем нанимать но-

ных работников, стоит убедиться, что без них данный объем работ никак не выполнить. Предлагаем проверочный тест.

**Возможно ли:**

- а) использовать имеющийся персонал более интенсивно;
- б) высвободить дополнительную рабочую силу путем улучшения организации или рационализации производства и труда;
- в) передать некоторые работы специальным предприятиям и снизить тем самым затраты;
- г) возложить решение новых задач на имеющихся работников;
- д) использовать учеников;
- е) привлечь временных работников для «расшивки узких мест»?

Как известно, заработная плата является ценой труда. Нижнюю границу оплаты предпринимателю диктует рынок труда. Но при низкой оплате невозможно привлечь квалифицированных работников. Традиционно для организации оплаты труда применяется тарифная система, основанная на гарантированных тарифных ставках и должностных окладах. Ее существенный недостаток — отсутствие зависимости между заработком работника и итогами хозяйственной деятельности предприятия (полученным доходом), а следовательно, отсутствие мотивации к эффективному труду. Правда, начиная с 10 мая 2011 г., когда вышел Указ Президента Республики Беларусь № 181, Единая тарифная сетка приобрела рекомендательный характер для предприятий всех форм собственности. С тех пор в отечественной предпринимательской сфере широко применяется бестарифная система оплаты, при которой средства, выделяемые на оплату труда, распределяются между работниками в соответствии с их индивидуальными квалификационными коэффициентами.

Расчет может производиться по формуле

$$ЗП_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \text{ФОТ},$$

где  $ЗП_i$  — размер заработной платы  $i$ -го работника;  $n$  — общая численность работников;  $K_i$  — коэффициент, показывающий, во сколько раз оплата труда данного работника выше минимальной по предприятию;  $\sum_{i=1}^n K_i$  — сумма значений  $K$  всех работников;  $\text{ФОТ}$  — объем средств, предназначенных на оплату труда.

Другой разновидностью бестарифной оплаты труда является *рейтинговая система*, которая учитывает не только вклад отдельного работника в общий результат, но и его индивидуальные характеристики. По этой системе для каждого работника устанавливаются определенные характеристики (опыт работы, образовательный уровень, значимость для предприятия и т.п.), которым присваиваются числовые значения. Они перемножаются, показывая рейтинг каждого работника. Затем интегральные коэффициенты всех работников суммируются. Деление фонда оплаты труда на полученную сумму показывает цену единицы рейтинга. По ней и по рейтингу работника определяется его базовая зарплата, которую можно увеличить с помощью коэффициентов, учитывающих качество труда и другие условия, влияющие на формирование дохода предприятия.

С учетом положения на рынке труда предприниматель проводит собственную политику в области оплаты труда, назначая высокие или низкие оклады работникам. Каждый из вариантов имеет свои достоинства и недостатки.

*При высокой оплате:* появляется возможность привлечь высококвалифицированных работников, текучесть кадров снижается, создается инициативный творческий коллектив, формируется авторитет привлекательного работодателя, претендентов на работу больше, чем вакансий. Основным *недостатком* такой политики является значительная доля затрат на оплату труда в себестоимости продукции.

*При низкой оплате* противоположный эффект: уходят лучшие работники, текучесть кадров растет, авторитет работодателя падает, уменьшается число желающих работать на предприятии. Но и у такой политики имеется *преимущество* — невысокая доля затрат на зарплату в себестоимости продукции.

Формируя политику по оплате, предприниматель принимает решения в отношении как всего предприятия, так и отдельных групп работников, определяя, как оплачивать их труд: ниже среднего уровня, по среднему уровню или выше среднего.

Периодическое обновление персонала поддерживает его творческий, инновационный характер. С помощью *селекции*

(отбора) персонала предприниматель добивается гибкости и динамичности оперативной деятельности, но для работников это весьма болезненный процесс, так что руководителю необходимо проявить такт, быть объективным и помнить о соблюдении их прав.

Селекция может осуществляться в три этапа.

На первом этапе определяются требования, предъявляемые к претендентам (соответствующие образование, опыт работы и профессиональные знания; черты характера, позволяющие приспособиться к новому коллективу). Подробные требования к кандидату кратко формулируются и фиксируются в специальном документе. Уточняются срок приема на работу и примерная оплата труда.

На втором этапе производится поиск подходящего работника с использованием всего спектра каналов для сообщения рекламной информации: от собственного персонала до интернета. Выбор не в последнюю очередь определяется затратами на размещение объявления. В рекламном послании излагаются функциональные требования, характеризуются условия труда, приводится перечень документов, с которыми работодатель хотел бы ознакомиться (автобиография, копии свидетельства об образовании и трудовой книжки и т.п.). Для малого предприятия наиболее действенным и дешевым каналом поиска являются собственные работники.

На третьем этапе организуется встреча с претендентами, отобранными по документам. Малое предприятие не может себе позволить наем конфликтных или неприлежных работников. Поэтому предприниматель лично проводит интервью с кандидатами и подписывает контракт с теми, кто прошел отбор, на предложенных или согласованных условиях.

Эффективность работы предприятия в значительной степени определяется уровнем квалификации персонала. Если предприниматель хочет выпускать конкурентоспособную продукцию, он должен заботиться о постоянном профессиональном росте работников, развитии их способностей. Активное содействие этому процессу позволяет создать на предприятии высокопроизводительный, инновационный коллектив.

Программа профессионального развития работников малого предприятия, как правило, включает три элемента:

- 1) регулярную оценку уровня работы каждого специалиста;
- 2) привлечение и обучение молодых работников;
- 3) приближенное к практике повышение квалификации всего персонала.

Справедливая оплата труда должна дополняться *моральной оценкой* вклада сотрудника в успех предприятия. Например, предприниматель (руководитель) может проводить официальную беседу ежегодно с каждым работником, в ходе которой выражать благодарность или делать критические замечания, выслушивать пожелания относительно условий труда, обсуждать проблемы и будущие задачи. Беседа должна быть хорошо подготовлена, носить деловой, но доброжелательный характер, чтобы от нее не веяло казенщиной.

Малое предприятие располагает ограниченными средствами, и, чтобы избежать значительных затрат на *обучение молодых кадров*, оно часто использует в качестве наставников собственных опытных специалистов.

*Приближенное к практике повышение квалификации всего персонала* может осуществляться как на самом предприятии, так и за его пределами. При первом варианте обучение предполагает освоение новой техники, смену рабочего места для овладения дополнительными навыками, обучение новым операциям при участии специальных инструкторов, проведение семинаров на предприятии, изучение специальной литературы и др. Второй вариант включает участие во внешних семинарах и конференциях, обучение на краткосрочных курсах, временную работу на предприятиях покупателей или клиентов и др.

Задача руководителя — выбрать наиболее экономичный и эффективный способ повышения квалификации. На малом предприятии преимущественно используется первый вариант повышения квалификации как более экономичный.

## Литература

1. Экономика предприятия: учеб. пособие / под ред. Л.Н. Нехорошевой. — Минск: БГЭУ, 2008.
2. Экономика и управление малой фирмой / под ред. И.В. Мишуровой. — М.; Ростов н/Д: Март, 2008.

## Глава 13. РЫНОЧНАЯ ОЦЕНКА ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

13.1. Причины продажи предприятия

13.2. Информационная основа и общие подходы к оценке бизнеса

### 13.1. Причины продажи предприятия

Отечественный малый бизнес доказал свою жизнеспособность, развернувшись в масштабах, которые позволяют констатировать наличие нового сегмента рынка — функционирующих малых предприятий.

Торговля готовыми фирмами осуществляется в Беларуси уже несколько лет. Так что предприниматель, решивший открыть собственное дело и определившийся с товаром или услугой для производства, имеет возможность не начинать бизнес с нуля, а купить уже существующее предприятие.

В развитых странах юристы и банкиры рекомендуют предпринимателям поступать именно таким образом. Предприятие, доказавшее свою жизнеспособность (т.е. успешно привлекающее клиентов, работающее с прибылью и имеющее хорошую репутацию у банков, поставщиков и населения), имеет значительно меньший риск неоправданного инвестирования, к тому же легче оценить и экстраполировать в будущее прошлые успехи и неудачи действующего предприятия, чем строить прогнозы в отношении совершенно нового.

**Оценить функционирующий бизнес** означает определить размер дохода, который он будет приносить в будущем его владельцу, а также отдачу на вложенный капитал и на этой основе — период его окупаемости. Расчет данных показателей позволяет выбрать наиболее выгодный вариант вложения капитала.

Владельцы бизнеса могут иметь различные причины для его оценки, не всегда связанные с продажей. Но даже если предприятие выставляется на продажу, истинные причины, как правило, скрываются. Для того чтобы избежать проблем



с приобретаемым предприятием, покупателю важно сориентироваться в причинах оценки бизнеса, отделив явные, не всегда связанные с его продажей, от неявных.

Предлагаем классификацию причин оценки бизнеса.

**Явные причины:**

- продажа-покупка;
- реструктуризация бизнеса;
- определение реальной капитализации;
- возникновение споров между владельцами;
- привлечение инвесторов;
- передача прав владения;
- изменение организационно-правовой формы предприятия;
- покупка-продажа акций;
- покупка-продажа доли в уставном капитале фирмы;
- получение кредита для развития.

**Неявные причины:**

- неуверенность в финансовом будущем предприятия;
- снижение благосостояния предпринимателя;
- недостаток профессиональных знаний, не позволяющий работать с усложненными технологиями или возросшими масштабами производства;
- устаревание продукции или услуги;
- ужесточение конкуренции;
- личные и карьерные причины;
- финансовая неустойчивость бизнеса в стране;
- сокращение клиентуры;
- появление продуктов-заменителей;
- сокращение рынков сбыта.

Функционирующий бизнес является рыночным товаром, так что оценивать его следует в тех же подходах, что и другие элементы недвижимости. Однако необходимо учитывать индивидуальные свойства каждого отдельного бизнеса и значимые для его развития внешние факторы, не всегда поддающиеся измерению. Практика показывает, что не существует наилучшего метода установления его цены, и оценка бизнеса — это, скорее, не наука, а искусство, требующее от оценщиков высокого профессионализма [1, с. 118–119].

## 13.2. Информационная основа и общие подходы к оценке бизнеса

**Информационная основа.** В ходе оценки бизнеса прежде всего необходимо собрать и проанализировать обширную информацию, касающуюся как самого предприятия, так и внешней среды его деятельности.

На предприятии особого внимания заслуживают бизнес-планы, бухгалтерская и финансовая отчетность. Их изучение подскажет, какими способами владельцы регулировали уровень рентабельности — ускоряли или замедляли амортизацию оборудования, учитывали стоимость основных производственных фондов и материально-производственных запасов. Специалисты рекомендуют покупателю получить счета прибылей и убытков и балансы продавца за последние пять лет, чтобы путем расчета соответствующих показателей оценить финансовое благополучие и прибыльность предприятия.

Рассмотрим объекты повышенного внимания покупателя и причины, по которым их необходимо изучить.

<i>Объект</i>	<i>Причина</i>
Счета, выставленные клиентам	Убедиться, что они могут быть оплачены
Материально-производственные запасы	Убедиться в их наличии и качестве
Оборудование	Убедиться в его необходимости и работоспособности
Задолженность предприятия	Убедиться в возможности ее погашения
Арендные договоры, лицензии, франшизы и контракты	Убедиться в возможности их переуступки
Документы публичного характера	Убедиться в том, что продавец является официальным собственником и не имеет задолженностей

При изучении внешних условий функционирования следует проанализировать инвестиционный климат в стране и регионе, подверженность макроэкономическим из-

330

менениям и рискам (политическая стабильность, законодательные акты, инфляция, изменение процентных ставок), отраслевые особенности и риски. Кроме того, важно определить позиции предприятия на рынке, уровень конкуренции, эффективность маркетинговых стратегий, наличие клиентуры.

**Оценка бизнеса.** После изучения полученной информации можно приступить к установлению цены предприятия одним из применяемых в международной практике методов — имущественным, сравнительным или доходным.

♦ **При имущественном методе** стоимость бизнеса определяется на основе рыночной, балансовой или выбранной стоимости его активов (зданий, сооружений, оборудования, нематериальных активов) за исключением имеющихся обязательств. Под *рыночной* понимается примерная стоимость имущества на рынке в момент приобретения бизнеса. Цена бизнеса в данном случае включает рыночную стоимость земельного участка, первоначальную или восстановительную стоимость имущества (за исключением накопленной амортизации), другие затраты владельца и предпринимательскую прибыль. Она может быть выше или ниже *балансовой*. При расчете по *выбранной* стоимости покупатель приобретает только те активы, которые ему потребуются, а не-востребованное имущество остается у продавца.

Имущественный метод достаточно широко распространен, так как его легко использовать. Но при всей простоте и понятности он имеет серьезный недостаток: с его помощью невозможно получить представление о доходности приобретаемого бизнеса. Кроме того, на конкурентном рынке привлекательность бизнеса определяется не столько стоимостью его активов, сколько позицией на рынке: востребованностью продукции или услуги, репутацией, отработанными технологиями обслуживания клиентов.

♦ **При сравнительном методе** стоимость бизнеса оценивается на основе данных о цене аналогичных предприятий на рынке, что предполагает наличие в стране развитого сектора малого бизнеса. В Республике Беларусь использование сравнительного метода пока нецелесообразно хотя бы из-за трудности получения достоверной информации о финансо-

вом состоянии бизнеса. А на Западе он активно применяется благодаря развитому рынку, объемному банку информации о продаваемых бизнесах, выявленной зависимости между финансовыми результатами деятельности и стоимостью предприятия. При продаже фирм чаще всего используются стандартные формулы (произведение объема продаж или выручки на принятые коэффициенты), в которые подставляется рыночная информация. Так, стоимость автомастерской исчисляется как удвоенная типичная месячная прибыль плюс рыночная стоимость всех материальных активов за вычетом пассивов; цена рекламных агентств — исходя из выручки (к 30–50 %-ной типичной годовой выручке прибавляется рыночная стоимость активов) или прибыли (к месячной прибыли, умноженной на коэффициент, варьирующийся от 8 до 12, прибавляется рыночная стоимость активов за вычетом пассивов) [2, с. 134–135].

♦ *При доходном методе* стоимость бизнеса определяется исходя из среднегодового дохода, который покупатель рассчитывает получать в будущем. Это наиболее приемлемый метод в условиях отлаженной рыночной экономики и массового развития малого бизнеса. В противном случае невозможно обеспечить точность расчетов цены бизнеса.

Как известно, инвестиции — это денежные средства, за счет которых создается бизнес для регулярного получения дохода. Инвестор располагает различными вариантами получения дохода на вложенный капитал. Доходный метод позволяет выбрать из них наиболее предпочтительный. Владелец бизнеса готов продать его по цене, соответствующей стоимости прогнозируемых доходов в течение прогнозного периода.

В международной практике при определении цены предприятия доходным методом используется либо динамическая модель дисконтирования денежных потоков, либо статическая модель капитализации.

По модели *дисконтирования денежных потоков* стоимость бизнеса равна сумме дисконтированных чистых потоков денежных средств за прогнозный период и дисконтируемой стоимости бизнеса в послепрогнозный период.

**Чистый дисконтированный поток** есть разность между дисконтированными притоком и оттоком денежных средств продаваемого бизнеса, т.е. между всеми видами его доходов и всеми видами его расходов:

$$PV = \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{1+i} k,$$

где  $PV$  — текущая стоимость чистого денежного потока;  $C_k$  — чистый денежный поток интервала прогноза (как правило, составляющего 1 год);  $n$  — прогнозный период;  $k$  — порядковый номер интервала;  $i$  — ставка дисконтирования.

**Прогнозный период**, в течение которого предприятие достигает стабильной работы, составляет от 5 до 10 лет. По соглашению сторон может применяться и меньший срок.

**Ставка дисконтирования** — требуемая инвестором норма дохода на вложенный капитал. Метод ее расчета зависит от особенностей денежного потока. Например, для денежного потока собственного капитала ставка дисконта ( $R$ ) рассчитывается по формуле

$$R = R_f + \beta (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C,$$

где  $R_f$  — безрисковая ставка дохода;  $R_m$  — среднерыночная ставка дохода;  $R_m - R_f$  — премия за риск;  $\beta$  — коэффициент меры риска;  $S_1$  — премия для малых предприятий;  $S_2$  — премия за риск отдельных предприятий;  $C$  — премия за страновой риск.

В качестве безрисковой ( $R_f$ ) может быть использована ставка по долгосрочным правительственным обязательствам или иным вложениям, характеризующимся наименьшим риском.

Коэффициент меры риска ( $\beta$ ) рассчитывается исходя из амплитуды колебаний цен акций конкретной компании по сравнению с изменениями цен фондового рынка. Его величина публикуется в международных финансовых изданиях.

Среднерыночная ставка дохода ( $R_m$ ) представляет собой среднерыночную ставку дохода на рынке ценных бумаг.

Премия за малый размер фирмы ( $S_1$ ) может составлять от 0 до 5 %, возрастая при уменьшении фирмы в связи с большим риском неустойчивости ее развития. Премия за риск отдельных компаний ( $S_2$ ) имеет тот же диапазон и свя-

зана со специфической сферой их деятельности. Премия за страновой риск (С) касается стран с политической и экономической нестабильностью. Рассчитанные размеры подобных премий публикуются в специальных журналах.

В послепрогнозный период стоимость бизнеса, по мнению его владельца, продолжит приносить стабильный доход, поэтому, желая получить максимально возможную цену за него, продавец добавляет определенную рассчитанную величину к текущей стоимости чистого денежного потока за расчетный период. Стоимость бизнеса в послепрогнозный период может исчисляться несколькими методами в зависимости от перспектив его развития.

При благоприятной ситуации для расчета применяют модель Гордона, по которой стоимость бизнеса рассчитывается методом *капитализации* по формуле

$$PV_1 = \frac{CR_{t+1}}{i - q},$$

где  $PV_1$  — стоимость бизнеса в послепрогнозный период;  $CR_{(t+1)}$  — чистый денежный поток за первый год послепрогнозного периода;  $i$  — ставка дисконтирования;  $q$  — долгосрочные темпы роста денежного потока.

Стоимость бизнеса определяется путем деления среднегодового чистого дохода на ставку капитализации, т.е. желаемую инвестором норму прибыли на вложенный капитал. Эта модель более подходит для оценки стоимости малых предприятий, так как они работают стабильно и можно достаточно точно выявить зависимость между чистым доходом и стоимостью предприятия.

Расчетная цена функционирующего бизнеса ( $Z$ ) включает чистый дисконтированный поток денежных средств за прогнозный период ( $PV$ ) и расчетную цену бизнеса в первый год после прогнозного периода ( $PV_1$ ):

$$Z = PV + PV_1.$$

В расчетную предварительную стоимость бизнеса вносят коррективы по обоснованным претензиям покупателя.

Какой же из трех методов (имущественный, сравнительный или доходный) предпочесть? Пожалуй, все три, и при-

нимать решение при получении приблизительно одинаковых результатов.

И продавец, и покупатель не должны заикливаться на единственной цене. Гораздо практичнее иметь некоторый диапазон стоимостей с верхней, средней и нижней границами.

*Верхняя* граница задается стоимостью, рассчитанной доходным методом исходя из годового дохода, обеспечивающего планируемый срок окупаемости вложенного капитала. Она предпочтительна для продавца, ведущего переговоры о продаже бизнеса.

*Нижнюю* границу составляет стоимость, исчисленная имущественным методом и предельно допустимая для продавца. Если его надежды на желаемый доход не оправдаются, он может вернуть вложенные средства, продав приобретенное имущество.

*Средняя* граница — компромиссный вариант между верхней и нижней планками. Выгодность бизнеса проверяется по среднестатистической доходности ценных бумаг, рассчитанной за определенный период.

Окончательный выбор варианта зависит от способности продавца доказать жизнеспособность бизнеса, а покупателя — учесть все факторы, ее снижающие или подтверждающие.

## Литература

1. Сирополис, Н.К. Управление малым бизнесом / Николос К. Сирополис. — М.: Дело, 1997.
2. Экономика и управление малой фирмой / под ред. И.В. Мишуровой. — М.; Ростов н/Д: Издат. центр МарТ, 2004.
3. Экономика предприятия: учеб. пособие / под ред. Л.Н. Нехорошевой. — Минск: БГЭУ, 2008.

Учебное издание

**Балашевич Михаил Иосифович  
Быкова Татьяна Петровна**

## **ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Учебное пособие

Ответственный за выпуск *Т.В. Чайковская*

Редактор *Г.Т. Терентьева*

Корректор *Е.И. Кожушко*

Технический редактор *О.В. Амбарцумова*

Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 02.11.2012. Формат 60x84/16. Бумага офсетная.  
Гарнитура SchoolBook. Офсетная печать. Усл. печ. л. 19,5. Уч.-изд. л. 17,5.  
Тираж 1000 экз. Заказ 298.

УО «Белорусский государственный экономический университет».

Лицензия издательская № 02330/0494500 от 08.04.2009.

220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».

Лицензия полиграфическая № 02330/0494173 от 03.04.2009.

220070, Минск, просп. Партизанский, 26.