

Тема 3. Предпринимательская идея и ее выбор.

1. Понятие предпринимательской идеи

Предпринимательская деятельность - это особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

Предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или, наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

В основе предпринимательской деятельности всегда должна лежать предпринимательская идея. Идея является потенциалом предпринимательства. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Разработка (придумывание) идей не является основной профессиональной деятельностью предпринимателя. Но предпринимателем может быть лишь тот, кто способен на «рождение» идей или чуток к их восприятию. Анализ идей, оценка реальности воплощения при определенных обстоятельствах вполне может выступать как профессиональная деятельность. Она может осуществляться в качестве деятельности консультантов или советников,

Необходимость в идеях, их формулировании, накоплении, отборе и анализе обусловлена потребностями, присущими предпринимателю. Это стремление к постоянному обновлению производства; опасение упустить эффективный вид деятельности; стремление к приращению капитала и производства; повышение прибыльности производства.

Формирование новой идеи есть построение новой комбинации, системы логических умозаключений, основанных на новых (появившихся или ранее не принимаемых во внимание) фактах.

Источниками формирования предпринимательских идей обычно считают:

- 1) товарный рынок;
- 2) географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства;
- 3) достижения науки и техники;
- 4) новые возможности применения уже производимого товара или продукта;
- 5) не осознанные потребителем или пока не удовлетворенные потребительские запросы.

Сущность использования товарного рынка как источника идей сводится к выявлению существующего на рынке дефицита и прибыльности своих усилий по возможной ликвидации такого дефицита. Обычно к этому источнику прибегают начинающие предприниматели, имеющие малый опыт. Опытный предприниматель тоже анализирует товарный рынок, но обычно имеет другие цели.

При использовании в качестве источника идей географических или структурных «разрывов» в системе общественного производства предприниматель анализирует:

- 1) процесс производства товара, его отдельных компонентов или даже целой товарной группы;
- 2) источник и «маршрут» продвижения товара от производителя к потребителю;
- 3) форму предложения товара потребителю.

Цель этого анализа: обнаружение «разрывов» в процессе производства — структурных (это производится, то не производится) или в процессе поставок —

географических (это производится в нашей стране, а то ввозится из-за рубежа, почему?). Если в результате обнаружения «разрывов» предприниматель формирует идею и реализует ее, то это означает, что он сумел интегрироваться в процесс производства.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, ибо его начальный этап связан, как правило, лишь с идеей - результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму.

Обычно это происходит в форме организации производства товара или отдельных его компонентов взамен ввозимых из-за рубежа, налаживания прямых связей с производителем взамен существующих, включающих ряд посредников.

Достижения науки и техники в качестве источника идей требуют хорошей информированности в этой области и значительного интеллектуального труда. С одной стороны, такой подход направлен на поиск конкретных форм совмещения имеющихся достижений науки, техники и технологии, с другой — возможностей производства новых товаров. Планирование производства новых товаров осуществляется на основе внедрения в производство достижений науки, техники и технологии. Этой деятельностью должны заниматься профессионалы.

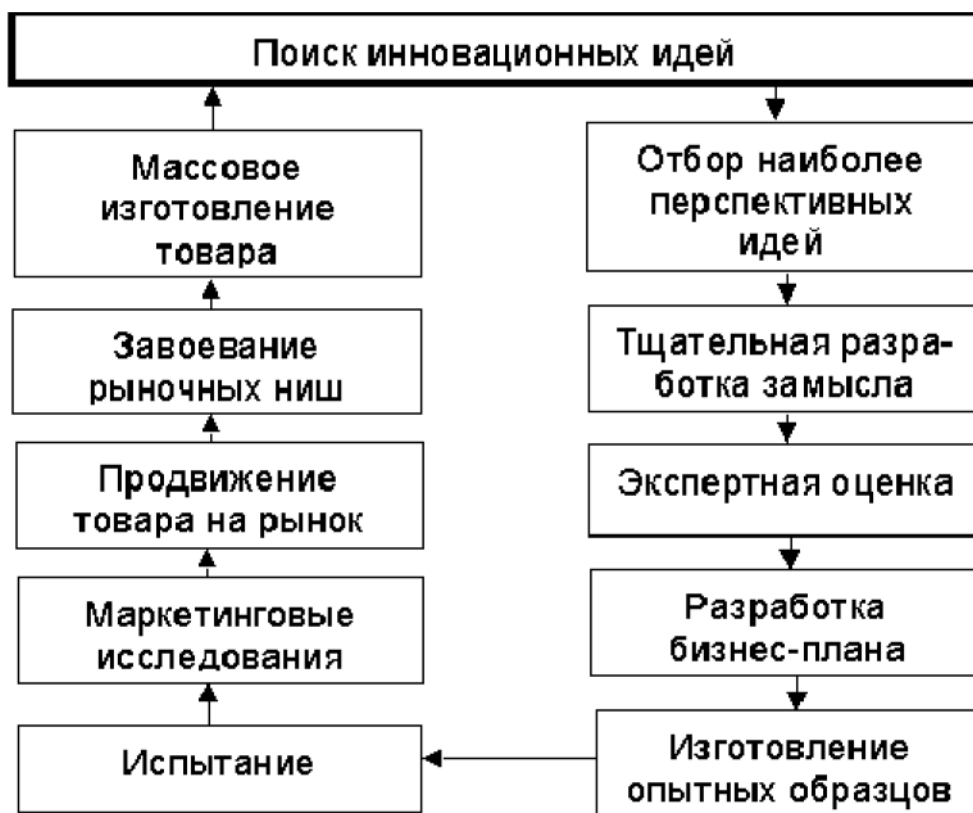
Объектом внимания может быть не только собственно товар, но и технология его производства, производственный процесс. Новые возможности применения уже производимого товара или продукта являются специфическим источником идей. В значительной степени появление идей на базе этого источника носит случайный характер. Однако целенаправленный поиск в этом направлении, основанный на творческом подходе, тоже эффективный метод.

Не осознанные потребителем и пока не удовлетворенные запросы, угадываемые предпринимателем, представляют собой практически неисчерпаемый источник идей. Это основывается на том, что любая удовлетворенная потребность порождает новую. Если рассуждать в масштабах рынка, то обеспечение им видимых общественных потребностей приводит к созреванию новых, которые еще могут не сознаваться потенциальными потребителями. Поэтому предпринимателю важно прогнозировать будущее развитие рынка. Такой прогноз возможен на основе тенденций предыдущего периода развития рынка и основных направлений НТП, имеющих место в данный период. Однако следует иметь в виду, что идеи, основанные на данном источнике, приводят к проектам с повышенным риском. Зато успешная реализация таких проектов позволяет обеспечить долговременное устойчивое положение на рынке и высокий доход.

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента, будь то производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия. Новая система управления производством, качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий — это тоже инновационные моменты.

В предпринимательстве целесообразно рассматривать два основных элемента:

- новаторскую инновационную деятельность как предпринимательскую функцию;
 - действия предпринимателя как носителя и реализатора данной функции (рис.4.1).
- Предпринимательская идея воплощает выявленный интерес предпринимателя.



Зарождение предпринимательской идеи включает следующие этапы:

- накопление идей;
- отбор идей;
- оценка идей.

2. Понятие альтернативы и варианта.

Энциклопедический словарь определяет альтернативу как каждую из исключających друг друга возможностей, необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями. Под вариантом в данном случае понимается видоизменение, разновидность (иная разработка плана проекта). Таким образом, выбор альтернативы — это фактически выбор направления решения, а выбор варианта — это выбор способа реализации выбранной альтернативы.

Предпринимательское решение — это творческий акт целенаправленного воздействия предпринимателя на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам. Указывая, что в ходе процесса выработки и реализации решения предприниматель осознанно (творчески) применяет свои научные знания и опыт на практике, мы тем самым отмечаем наличие субъективного момента, от которого не свободно ни одно решение, принимаемое человеком.

Новые идеи, отбираемые для реализации, должны быть обоснованы экономически. Этот выбор осуществляется на базе сравнительного анализа нескольких возможных для реализации идей. Перед проведением такого анализа следует оценить достаточность условий и наличие технических возможностей для реализации идей. Уже на этом этапе некоторые идеи могут быть отвергнуты.

Основным элементом сравнения идей является их экономическая эффективность. Кроме указанного оцениваются сроки окупаемости. Но такой подход является чисто экономическим. В реальной деятельности следует учитывать и ряд других рыночных

факторов, связанных с целями предпринимателя. Например, устойчивое положение на рынке может обеспечить проект, имеющий максимальный срок окупаемости. Отсюда следует, что при отборе предпринимательских идей важную роль играет та цель, которая руководит предпринимателем.

Любая идея может быть реализована с различной эффективностью. В этом аспекте для предпринимателя важно не упустить имеющиеся возможности. Последние не всегда ясно просматриваются.

Каждый предприниматель избирает свою технику реализации идеи. Однако в этом направлении можно предложить общий подход. При готовности реализовать идею целесообразно составить общую схему этой реализации.

Составленная схема позволяет выявить, все ли в нее включено, дает возможность сформулировать конкретные вопросы по каждому этапу и найти пути их решения.

Когда общая схема ясна во всех позициях, можно переходить к точным расчетам предварительного характера. Эти расчеты удобнее всего выполнять в рамках бизнес-плана.

На первом этапе формирования рыночной экономики в России относительно быстрый и заметный предпринимательский эффект обеспечивали банковская деятельность, производство компьютеров, посуды, тары, упаковочных материалов, сборка бытовой техники из импортных комплектующих узлов и деталей и некоторые другие виды деятельности. Приемлемыми считались и такие сферы деятельности, как оказание различных деловых услуг в сфере предпринимательства, общественное питание, торговля потребительскими товарами и строительными материалами, обслуживание и ремонт автомобилей, строительство жилья. В последние годы все больший интерес представляет инновационное предпринимательство.

Предпочтительным вариантом предпринимательства является такая сфера, в которой предприятие начинает функционировать первым и имеется возможность предопределять ассортимент, цены, привлекать клиентов и заказчиков. Однако предприниматель должен иметь "запасной" вариант направления деятельности на тот случай, если первоначально избранный не приносит успеха.

Следует иметь в виду наличие ряда законодательных ограничений по некоторым видам предпринимательской деятельности. Например, для частного предпринимательства запрещено производство оружия, наркотиков. По отдельным видам деятельности необходимо иметь специальное разрешение (лицензию).

Помимо так называемых административных ограничений существуют чисто экономические, связанные с преодолением входных барьеров. Это значительный объем первоначальных инвестиций, сверхнормативный срок окупаемости капитальных вложений, высокая степень риска и общая неопределенность в получении коммерческого результата.

Эти и некоторые другие барьеры, иногда даже криминального характера, особенно характерные для нынешней России, препятствуют развитию частного предпринимательства.

В числе рекомендаций по созданию нового предприятия присутствует предостережение от вложения финансовых средств в период экономического спада. Следовать этой рекомендации в России - значит вообще отказаться от предпринимательской деятельности. Однако реальная ситуация свидетельствует о динамичном развитии предпринимательства в России, и в ближайшем будущем эта динамика сохранится.

3. Классификация предпринимательских решений

Классификация предпринимательских решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи.

Виды управленческих решений

- ✓ по объекту управления: маркетинговые, производственные, финансовые, кадровые;
- ✓ по характеру процесса: интуитивные, основанные на суждениях, рациональные принятия решения;
- ✓ по количеству альтернатив: стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные;
- ✓ по срокам действия: постоянные (о технике безопасности), длительного действия (должностная инструкция), периодические (ежеквартальные), краткосрочные (диспетчирование); разовые (о премировании);
- ✓ по содержанию: производственные, социально-политические, экономические, организационные, технические;
- ✓ по времени наступления последствий для объекта управления: стратегические, перспективные, текущие, оперативные, стабилизационные.

Рассмотрим требующие пояснения классификационные признаки подробнее.

По характеру процесса принятия решения выделяют:

интуитивные решения — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения;

решения, основанные на суждениях, — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако суждение невозможно соотнести с новой ситуацией, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться неверным, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их охватить и сопоставить;

рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По количеству альтернатив выделяют:

стандартные решения — однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы;

многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения;

инновационные решения — выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление,

а затем снова на рациональное. При анализе вариантов решения может быть использован метод комбинирования лучших черт известных альтернатив.

По частоте принятия решений выделяют:

единовременные решения — решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия;

циклические решения — решения проблем, имеющих известный цикл. Пример менеджмента циклических решений: один раз в год принимаются решения по исполнению бюджета текущего года и принятию бюджета на следующий год;

частые решения — решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным

По времени наступления последствий для объекта управления выделяют:

стратегические решения — решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Инструмент принятия таких решений — стратегическое планирование, т.е. определение управленческого процесса создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Стратегическое планирование часто опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста;

перспективные решения — решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;

текущие решения — решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем (основных блоков и комплектующих) изделия;

оперативные решения — решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара (например, материала упаковки) или элемента производственной системы (например, загрузки конкретного рабочего места на текущую рабочую смену);

стабилизационные решения — решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний.

В целом, знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руководителем задачи. Это позволяет более четко формулировать и решать задачи управления и способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений.

Технология принятия предпринимательских решений представляет последовательность действий, объединенных в логичную систему, обеспечивающую анализ альтернативных вариантов и выявление наиболее эффективного, с точки зрения поставленной цели, с учетом потенциальных возможностей фирмы.

Каждый предприниматель имеет свою индивидуальную технологию принятия решений. Решение может приниматься на основе интуиции. Под интуицией понимается в этом случае неосознанное знание, полученное в результате опыта. Такой метод принято называть интуитивным. Для его использования необходимо иметь большой опыт предпринимательской деятельности.

Однако в основе технологии принятия решений все же лежит реальный метод принятия решений. Данный метод базируется на логически взаимосвязанных и расчетно-обоснованных заключениях.

Практически предпринимателем используются оба метода одновременно. По существу комбинированный метод - реально-интуитивный. У начинающего предпринимателя в технологии принятия решений преобладает реальный метод. У опытного предпринимателя значительную составляющую в технологии принятия решений представляет интуитивная составляющая.

Обобщенную технологию принятия предпринимательского решения можно графически представить в виде блок-схемы (рис. 4.1).



Рис 4.1. Схема технологии принятия предпринимательского решения

Первым технологическим этапом принятия решения является принятие к рассмотрению возможных альтернатив (проектов).

На втором этапе предприниматель проводит осмысление альтернатив. Иными словами, выявляет их сущностные черты и логику.

На третьем этапе по каждому проекту выявляются требования, которые необходимо соблюсти для его реализации (необходимость конкретных ресурсов, технологий, финансирования и т.п.).

На четвертом этапе определяются конкретные действия, необходимые для реализации проекта (форма привлечения средств, порядок реализации средств, порядок реализации производства и т.п.). Здесь производится и экономический расчет по стоимостной оценке этих действий.

Пятый этап предполагает расчет вероятного экономического эффекта с учетом обоснованной худшей возможности развития событий.

На шестом этапе сравниваются варианты пессимистического и оптимистического расчетов экономического эффекта. Это сравнение показывает вероятный диапазон возможного эффекта.

На седьмом этапе производится сравнение принятых к рассмотрению проектов. Это сравнение производится по всей совокупности выявленных на ранних этапах качественных и количественных характеристик. Данный этап технически наиболее сложен.

Например, один проект сулит наибольший экономический эффект, но требует значительно больших ресурсов и более рискован. В этом случае возможна экспертная оценка целесообразности выбора. Но возможны и другие, более формализованные варианты.

Завершающий восьмой этап направлен на выбор одной из альтернатив. Он подразумевает принятие решения о реализации выбранной альтернативы.

Следует обратить внимание на то, что с увеличением количества исходных альтернатив процесс принятия по ним решения сильно усложняется. Поэтому на этапе принятия к рассмотрению возможных альтернатив следует стремиться свести к минимуму их количество. Для этого следует максимально использовать априорную информацию и интуицию.

Обычно опытный предприниматель оставляет на этом этапе для дальнейшего рассмотрения 2-3 альтернативы. Последние два этапа всегда требуют определенной доли интуитивного подхода. Отсюда становится понятным, что только постоянная практика в сочетании с теоретической подготовкой обеспечивают успех предпринимательской деятельности.

Основой экономических методов принятия предпринимательских решений является анализ таких категорий, как цена, издержки производства, финансы, и умение оперировать ими в практической деятельности.

4. Роль бизнес-плана в принятии предпринимательского решения.

Под бизнес-планом понимается самостоятельно разрабатываемый и утверждаемый на предприятии (предпринимателем) документ, определяющий основные организационные, экономические, финансовые, трудовые и иные аналитические показатели (параметры), характеризующие условия будущего производства и сбыт продукции, определяющие стратегию и тактику деятельности предприятия в условиях рынка, прогнозирующие возникающие при этом проблемы и предусматривающие направления, способы и методы их решения.

Признано, что цель составления бизнес-плана заключается в том, чтобы дать предпринимателю, руководству предприятия наиболее полную картину существующего положения предприятия и возможностей его развития. Кроме того, тщательное обоснование бизнес-плана создает у будущих инвесторов уверенность в надежности своих инвестиций и, что не менее важно, доверие к руководству компании. Качество бизнес-плана должно убеждать инвесторов в том, что они имеют дело с высококвалифицированными профессионалами, которым можно доверять.

Как правило, бизнес-план фирмы разрабатывается на 3-5 лет по следующим направлениям (разделам):

анализ рынка и маркетинговая стратегия;

продуктовая стратегия;

производственная стратегия;

развитие системы управления фирмой и собственности;

финансовая (экономическая) стратегия.

Выбор оптимального варианта осуществления предпринимательской деятельности дает возможность технико-экономического обоснования (ТЭО) предполагаемого проекта. Важнейшим инструментом ТЭО является бизнес-план.

Для каждого варианта выбираемой стратегии составляется бизнес-план, который позволяет предпринимателю определить направления действий на этапе становления

предприятия, условия выживания при наличии жесткой конкурентной борьбы, а потенциальным внешним инвесторам - решить вопрос относительно участия в финансовой поддержке создаваемого предприятия.

В процессе разработки бизнес-плана предприниматель имеет возможности критически оценить свои силы, ответить на вопросы о целесообразности создания предприятия, найдет ли оно своего клиента, с кем придется конкурировать и удастся ли завоевать рынок сбыта.

Ситуация может сложиться таким образом, что на стадии разработки бизнес-плана предприниматель убедится в бесперспективности проектируемого бизнеса. Это лучше, чем прийти к такому выводу после того, как уже вложены средства, и предприятие начинает функционировать.

Для составления бизнес-плана необходима информация о емкости рынка, производственных и финансовых потребностях предприятия. Производственные и финансовые потребности предприятия зависят от проектируемых видов деятельности и от того, какую продукцию предполагается выпускать. Для их расчета следует подготовить:

перечень операций по обработке и сборке с учетом получения отдельных узлов и деталей по кооперации;

список необходимых сырья и материалов с указанием вероятных поставщиков, их месторасположения, ориентировочных цен и транспортных тарифов по доставке;

перечень необходимого технологического оборудования, его стоимость, возможность периодического использования на основе аренды;

перечень требуемых специальностей с указанием числа работников каждой специальности, расходов на заработную плату, затрат по подготовке отдельных специалистов;

потребность в производственных площадях, возможности аренды или купли помещений;

предполагаемые накладные расходы.

Бизнес-план по своей структуре является сложным документом. Его разделы и параграфы должны охватывать все стороны деятельности предприятия, а состав разделов может иметь особенности в зависимости от специфики предприятия.

Бизнес-план включает резюме и следующие разделы:

- ✓ Виды товаров и услуг.
- ✓ Рыночные исследования и анализ сбыта.
- ✓ Оценка конкуренции на рынках сбыта.
- ✓ Маркетинг.
- ✓ План производства.
- ✓ Организационный план.

- ✓ Юридический план.
- ✓ Оценка риска и страхование.
- ✓ Финансовый план.

В первом разделе дается описание всех товаров и услуг, которые будут предлагаться предприятием на рынке. Указываются их основные преимущества и недостатки с позиций покупателя, отличия между тем, что предлагает рынок в настоящее время, и тем, что предприятие может предложить в перспективе. Особое внимание должно уделяться уникальным, отличительным свойствам продукта, представленного в бизнес-плане;

Наиболее важным и трудным для составления является второй раздел. Основная цель его - убедить вероятных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности предлагаемого проекта. Одновременно предприниматель имеет возможность определить его нишу на рынке и контингент будущих покупателей. Этот раздел основан на исследовании рынка и требует большого объема информации.

Третий раздел бизнес-плана посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, вероятной их стратегии и тактике, сопоставлению показателей товара проектируемого производства и конкурентов. Для количественного сопоставления составляется специальная таблица. Если при анализе таблицы выявятся преимущества, не превышающие 30% по сравнению с конкурентами, это означает низкую конкурентоспособность проектируемого производства, если же преимущества находятся в пределах 30-50% и более, - это показатель вероятности относительно устойчивого положения.

В четвертом разделе находят отражение способы достижения планируемых объемов продаж. При этом указываются общая стратегия маркетинга, схема ценообразования и сбыта товара, методы стимулирования роста объемов продаж.

Пятый раздел включается в бизнес-план тех предприятий, которые будут производить товары. Главная задача этого раздела - убедить потенциальных партнеров, что организуемое предприятие будет в состоянии производить необходимое количество товара в нужные сроки и высокого качества. Указываются наличные и требуемые дополнительные мощности, определяются поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, условия поставки. Расчет производственной мощности производится на 2-3 года и увязывается с видом и типом необходимого оборудования. Указываются вероятные поставщики оборудования. Важнейшая часть пятого раздела - оценка издержек производства и их изменений в перспективе.

Шестой раздел содержит общую характеристику организационной структуры предприятия, сведения о персонале, расходы по заработной плате.

В седьмом разделе определяется организационная форма предприятия относительно собственности, от чего зависит его правовой статус. Принятое в этом разделе решение позволяет в дальнейшем разработать документы, регулирующие будущую деятельность предприятия.

В восьмом разделе содержится перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и предполагаемого ущерба, организационные меры по предупреждению и нейтрализации рисков, программа страхования от рисков.

Девятый раздел включает прогноз объемов реализации, баланс денежных расходов и поступлений, таблицу доходов и затрат, сводный баланс активов и пассивов предприятия. Составление этого раздела позволяет рассчитать объем финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, сроки окупаемости и ожидаемые доходы, определить источники инвестиций.

В завершение всей работы пишется резюме бизнес-плана, в котором находят отражение цели предприятия, его возможности, стратегия, разработанные мероприятия, т.е. указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором или кредитором проекта.

После тщательной проработки всех разделов плана составляется краткий реферат (резюме), которым предваряется бизнес-план. Назначение реферата - дать концентрированное изложение цели развития фирмы для широкого круга лиц, которым не обязательно знать детали плана, часто являющиеся коммерческой тайной. Полный бизнес-план содержит реферат и разделы основного плана и предоставляется обычно ограниченному кругу лиц, пользующихся доверием фирмы.

Хотя законодательство о предпринимательской деятельности не предусматривает непосредственно обязанности предприятия (предпринимателя) разрабатывать бизнес-план, опыт свидетельствует о том, что использование бизнес-планов является необходимым элементом самого содержания предпринимательства.

Бизнес-план необходим:

- ✓ самому предпринимателю - при оценке возможности и эффективности создания собственного дела, с тем чтобы более четко его организовать, оценить возможные результаты с затратами, предупредить риск;
- ✓ контрагентам предпринимателя - при оценке целесообразности вклада и ином инвестировании средств капитала в уже созданные коммерческие структуры; при заключении серьезных контрактов с предпринимателями;
- ✓ банкам и иным кредитным учреждениям - при оценке возможности и целесообразности выдачи кредитов;
- ✓ страховым организациям - при оценке целесообразности страхования различного рода рисков;
- ✓ организациям-эмитентам - при составлении проспектов эмиссии ценных бумаг и др.

Составление бизнес-плана позволяет профессионально обосновать предложения по приватизации государственного и муниципального имущества.

Бизнес-план является юридическим документом, порождающим соответствующие права и обязанности для работников предприятия (предпринимателя). Он может:

- ✓ предопределять компетенцию органов управления, менеджеров, иных работников;
- ✓ служить основой при решении вопросов инвестирования средств;
- ✓ учитываться при заключении договоров с контрагентами и т.д.

Показатели бизнес-плана могут иметь определяющее правовое значение при заключении контрактов с управляющим и менеджерами. Неспособность реализовать бизнес-план может рассматриваться как основание для расторжения контракта собственника с предпринимателем по контракту, а предпринимателя - с менеджерами.

Для придания процессу разработки, утверждения и исполнения бизнес-плана надлежащего уровня на предприятии в локальных актах устанавливается порядок разработки и утверждения бизнес-плана, предусматривающий конкретных лиц, ответственных за разработку его соответствующих разделов, формы и методы их участия в работе; сроки разработки; обсуждение бизнес-плана и его утверждение предпринимателем (управляющим), а в необходимых случаях - согласования с собственником.

Особое внимание должно уделяться обеспечению конфиденциальности и сохранению коммерческой тайны, с тем чтобы сведения о бизнес-плане не попали к конкурентам.

Показатели утвержденного бизнес-плана расписываются по подразделениям-исполнителям и служат основой формирования их планов производственно-хозяйственной деятельности.

5. Предпринимательство как процесс.

Предпринимательство как процесс представляет собой цепочку целенаправленных действий предпринимателей, начиная с момента зарождения предпринимательской идеи и заканчивая воплощением ее в конкретный предпринимательский проект (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Общая схема предпринимательской деятельности

Рассмотрим типовую схему производственного предпринимательства. Предприниматель вначале избирает вид производственной деятельности, т.е. намечает, какие именно товары, работы, услуги он намерен производить. Затем он вступает в контакт с потенциальными потребителями, покупателями товаров либо представляющими их интересы закупочными, торговыми организациями в целях выявления потребности в товаре и спроса на него. Иначе говоря, предпринимательство включает маркетинговую деятельность. Эта первая фаза сделки получает юридическое оформление в виде договора между предпринимателем и будущим покупателем товара, хотя заключение подобного контракта не всегда имеет место. В ряде случаев предприниматель начинает осуществление сделки в одностороннем порядке, не имея формального договора с другой стороной, выступающей затем в роли покупателя и потребителя товара. Предпринимательский риск в этом случае существенно повышается. Для осуществления производства предприниматель должен иметь в своем распоряжении (либо приобрести) факторы производства, к которым относятся: рабочая сила, производственные фонды, материалы, информация. Частично факторы производства могут изначально принадлежать предпринимателю, например, собственная рабочая сила, заранее накопленные производственные ресурсы в виде орудий труда, материалов, информации.

Недостающие факторы производства предприниматель вынужден приобретать до начала или в самом процессе осуществления предпринимательской деятельности.

В стандартном случае предприниматель приобретает отсутствующие у него факторы производства путем найма рабочей силы, покупки производственных фондов, материалов, информации за деньги. Однако не исключаются, а в условиях наличествующих в нашей стране тотального дефицита и глубокой инфляции все чаще встречаются случаи приобретения предпринимателями факторов производства не за денежную, а за натуральную плату. В подобных условиях производственная предпринимательская сделка пронизывается побочными сопутствующими бартерными сделками. Наряду с упомянутыми выше факторами производства предпринимателю для осуществления намеченной им деятельности могут понадобиться работы и услуги (строительные работы, транспортные, информационные и интеллектуальные услуги), которые он не способен выполнить своими силами и потому вынужден привлекать сторонние организации и лица. Естественно, что такие услуги потребуют денежной оплаты со стороны предпринимателя или иных форм их компенсации. Как видно из изложенного, осуществление предпринимательской сделки неизбежным образом связано с денежными затратами (Дз), которые можно определить следующим образом:

$$Дз = Др + Дм + Дс + Ди + Ду,$$

где Др - денежные средства, необходимые для оплаты наемных работников; Дм - денежная оплата стоимости приобретаемых материалов, сырья, энергии, полуфабрикатов; Дс - денежные фонды, связанные с использованием основных фондов, средств труда, сооружений, помещений; Ди - денежная оплата приобретаемой предпринимателем информации; Ду - оплата услуг сторонних организаций и лиц.

Результатом производственно-предпринимательской акции и соответствующей ей сделки является реализация покупателю, потребителю определенного объема произведенных производителем товаров с получением за них денежной выручки. Финансовый (денежный) итог производственного предпринимательства характеризуется в первую очередь прибылью, которую получает предприниматель в результате совершения, проведения сделки.