

**В.В. Высоков**

# **Малый бизнес:** **предпринимательский всеобуч** **для школьников**



**Ростов-на-Дону**  
**2010**



## **Высоков Василий Васильевич**

*Доктор экономических наук, профессор, председатель  
Совета директоров ОАО КБ «Центр-инвест»  
(г. Ростов-на-Дону)*

### **Образование и научная деятельность**

В 1976 году окончил Ростовский-на-Дону институт народного хозяйства (РИНХ), в 1982 — Новосибирский государственный университет.

С 1976-го по 1991г. — ассистент, старший преподаватель, доцент кафедры «Планирование народного хозяйства» РИНХ.

В 1995г. защитил диссертацию в ЦЭМИ РАН на соискание ученой степени доктора экономических наук. Академик Международной Академии экологии и безопасности жизнедеятельности.

### **Награды**

Победитель в номинации «Финансовые услуги» конкурса «Предприниматель года — 2003», впервые организованного в России компанией «Эрнст энд Янг» (Ernst&Young).

По результатам ежегодного рейтинга «Лидер года», проводимого еженедельником «Город N», трижды занял 1-е место в номинации «Успешный предприниматель» в 2004-м, 2008-м и 2009 гг. и 1-е место в номинации «Влиятельный предприниматель — 2009».

Обладатель серебряного приза в Международном конкурсе «2007 FT Sustainable Banking Awards» в номинации «Sustainable Bankers of the Year».

### **Бизнес-опыт**

В 1991г. — директор Центра экономического содействия переходу к рынку при администрации Ростовской области. В 1997–98 гг. — Генеральный директор Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.

1992–02 гг. — заместитель председателя Совета директоров ОАО КБ «Центр-инвест». С 2002 г. — Председатель Совета директоров ОАО КБ «Центр-инвест».

Вице-президент Торгово-промышленной палаты Ростовской области, член Совета по вопросам банковской деятельности при губернаторе Ростовской области, член Совета по инвестициям при губернаторе Краснодарского края, входит в состав Совета по малому предпринимательству Ростовской области, член Европейской экономической ассоциации.

Неоднократный участник Всемирного экономического форума в Давосе, годовых собраний Мирового банка, Европейского банка реконструкции и развития, других международных экономических форумов.

### **Публикации**

Автор более 200 работ по проблемам экономики переходного периода, приватизации, предпринимательской деятельности и региональной экономики.

**В. В. Высоков**

**МАЛЫЙ БИЗНЕС:  
предпринимательский всеобуч  
для школьников**

Научно-практическое пособие

Ростов-на-Дону  
2010

УДК 338(075)  
В 93

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки РФ

**Золотарев В.С.**

доктор экономических наук, профессор

**Семенюта О.Г.**

Научный консультант:

доктор педагогических наук, профессор,  
ректор Ростовского областного института повышения квалификации и  
переподготовки работников образования

**Хлебунова С. Ф.**

Методический аппарат подготовлен кафедрой общественных дисциплин  
РО ИПК и ПРО

(Зав. кафедрой – Витюк О. Г., к.и.н., доцент, Альхова Т. А., методист).

**Высоков, В. В.** Доктор экономических наук, профессор

**В 93** Малый бизнес: предпринимательский всеобуч для школьников:  
научно-практическое пособие / В. В. Высоков. – Ростов н/Д.: Рост. гос. экон.  
ун-т. (РИНХ), 2010. – 100 стр.

**ISBN 978-5-7972-1512-7**

В учебном пособии известного успешного финансиста Юга России доктора экономических наук, профессора Василия Васильевича Высокова рассматриваются особенности малого бизнеса, его отличие от бизнеса большого и новая идеология малого бизнеса в современной экономике. В пособии содержатся ответы на вопросы, возникающие перед каждым начинающим предпринимателем: от создания малого предприятия до тонкостей управления им. Книга адресована учащимся общеобразовательных учреждений, средних специальных учебных заведений и всем интересующимся проблемами предпринимательства и развития малого бизнеса.

Использование пособия возможно в качестве элективного курса в старшей школе (по выбору образовательного учреждения), модуля в курсе обществознания и технологии. Кроме того, пособие может быть рекомендовано для организации внеурочной, воспитательной, общественно полезной деятельности, вплоть до организации деятельности школьных компаний и т. п.

**ISBN 978-5-7972-1512-7**

© Высоков В.В., 2010

© Ростовский государственный  
экономический университет (РИНХ), 2010

## От автора

Человек приходит в этот мир, чтобы изменить его к лучшему. Не каждому это дано. Но если человек реализовал свои таланты и способности, то наградой ему будут слова людской благодарности, рукопожатие начальства, аплодисменты собравшихся и другие знаки морального поощрения.

Можно по-разному относиться к деньгам, но в нашем материальном мире они являются и мерилom общественного успеха человека, и мощным стимулом его деятельности по изменению окружающего мира. Даже уровень народной популярности артиста в конечном счете оценивается кассовым сбором: если все «билеты проданы, значит, есть, выходит, еще спрос». Когда про человека говорят: «Умный, но бедный», — значит, его знания пока не изменили этот мир либо эти изменения не получили общественного признания. Возможно, он неправильно рассчитал свой бизнес-план и позитивный денежный поток оставил для будущих поколений. В любом случае умнику следует задуматься, почему так произошло.

Мир изменяют предприниматели — специалисты разных областей знаний и профессий, которых отличает одно общее качество — умение соединить в единый процесс факторы производства и организовать изготовление товаров и оказание услуг, востребованных рынком. Это одновременно и особое искусство, и наука, которыми должны овладеть все, кто хочет реализовать свой потенциал для изменения окружающего мира.

Если прежде предпринимателями считали людей, которые систематически получают денежное вознаграждение, доход от использования своих идей, своего имущества, продажи своих товаров, выполнения работ, оказания услуг, то сегодня каждый человек должен осознавать свою роль в изменении этого мира и получении общественного признания сделанных им изменений. Можно быть специалистом в разных отраслях знаний, но для того чтобы эти специальные знания сегодня получили общественное признание, необходимо их дополнить знаниями об основах предпринимательской деятельности. Тяга к предпринимательству приобретает повсеместный характер, и предпринимательский всеобуч становится обязательным элементом культуры современного человека.

Как любой элемент культуры, предпринимательское самосознание надо формировать, воспитывать. Именно такую цель и преследует данное учебное пособие.

Так же, как современный человек должен знать арифметику: натуральный ряд чисел, правила арифметических действий и таблицу умножения, он должен уметь сопоставлять затраты и результаты, знать правила управления производством, маркетингом, финансами и персоналом и уметь оценить инвестиционный проект. Наш современник и следующие поколения должны знать и многое другое, но без этих основ другие знания могут оказаться просто невостребованными.

Надеюсь, что материалы книги станут предметом заинтересованного обсуждения с друзьями и родителями, помогут ученикам определять способности (свои и своих знакомых) к предпринимательской деятельности, оценивать предпринимательские перспективы своего села, города, района, проверять жизнеспособность предпринимательских идей.

Успехов вам, будущие предприниматели России!

**Василий Васильевич Высоков,**  
д. э. н., профессор,  
председатель Совета директоров  
ОАО КБ «Центр-инвест»

Информационные партнеры издания:

**КРЕСТЬЯНИН**

**Город N**  
ГАЗЕТА БИЗНЕС-КЛАССА

## Малый бизнес. Предпринимательский всеобуч для школьников.

### Оглавление

Введение	
§ 1. Что такое малый бизнес? .....	7
§ 2. Чем отличается малый бизнес от бизнеса большого? .....	12
§ 3. Как вывести формулу успеха малого бизнеса? .....	20
§ 4. Как реализовать свои преимущества в стратегии развития малого бизнеса? .....	28
§ 5. Как управлять малым и средним предприятиями? .....	34
§ 6. Как разработать бизнес-план малого предприятия? .....	39
§ 7. Чем отличаются инвестиции и инновации? .....	49
§ 8. В чем особенности внешнеэкономической деятельности? .....	53
§ 9. Должно ли государство регулировать малый бизнес? .....	56
§ 10. Какие налоги должно платить малое предприятие? .....	62
§ 11. Кто может и должен поддерживать развитие малого бизнеса Дона? .....	67
§ 12. Какие финансовые механизмы существуют для поддержки предпринимательства? .....	75
§ 13. Учебный проект «Шаги к успеху. Составляем бизнес-план» .....	89

## Введение

Дорогие старшекласники!

Вы выбрали элективный курс «Предпринимательский всеобуч», вашим главным занятием в процессе обучения будет составление бизнес-плана — документа, который позволяет сделать понятной для других вашу предпринимательскую идею, а вам самим — убедиться, что эта идея не только имеет право на существование, но и ведет к успеху.

Книга поможет вам приобрести знания об основах предпринимательской деятельности, позволит получить наиболее современные представления о новой идеологии малого и среднего предпринимательства, преодолеть стереотипы и барьеры в разработке бизнес-плана, проверить на учебном проекте, насколько глубоко вы и ваши товарищи освоили полученные знания и навыки.

В рамках учебного курса вы:

- ознакомитесь с современными представлениями о предпринимательской деятельности;
- узнаете о новой идеологии малого и среднего предпринимательства;
- освоите методы составления сбалансированных бизнес-планов и приемы, позволяющие преодолеть стереотипы и барьеры при их разработке;
- сможете подготовить по избранному вами виду деятельности детальный бизнес-план.

В §13 учебного пособия содержатся вопросы, ответы на которые позволят вам составить бизнес-план выбранного вами вида деятельности. Вы можете использовать эти вопросы и при выполнении других заданий. Публичная защита бизнес-плана перед своими одноклассниками позволит вам оценить, насколько убедительны ваши аргументы для его реализации, сравнить ваш бизнес-план с другими.



## Как работать с учебным пособием:

В тексте учебного пособия вы встретите рубрики, каждая из которых позволяет закрепить и систематизировать полученные знания, расширить представление о предпринимательской деятельности и конкретизировать навыки разработки бизнес-плана и принятия управленческих решений:

- «**Проверьте себя**» — задание на самопроверку и самооценку усвоения материала параграфа.
- «**Выполните задания**» — выполнение заданий творческого характера позволяет проверить умения применять экономические знания в конкретных ситуациях.
- «**Учебный проект «Шаги к успеху». Создаем бизнес-план**» — дополнительные материалы и задания, которые помогут вам разработать бизнес-план.
- «**Тема для эссе, обсуждения, дискуссии**» — высказывание, обсуждение которого предполагает умение аргументировано доказывать свою точку зрения.
- «**Строка закона**» — фрагменты законодательных актов, связанные с малым бизнесом.

## § 1. Что такое малый бизнес?

**Малый, но способный на многое.** Традиционное представление о малом бизнесе основано на том, что этот вид предпринимательской деятельности является незначительным, малоэффективным, нуждается в постоянной поддержке государства и скоро исчезнет в процессе глобализации экономики. То, что такие представления существуют достаточно долго, лишний раз доказывает: у малого бизнеса есть и перспективы, и важные преимущества.

В отличие от крупного бизнеса, достигающего эффективности только при определенных масштабах, **малый бизнес по определению обязан быть эффективным с момента рождения.** Главное преимущество малого бизнеса в производстве, маркетинге, финансах или персонале в том, что он предоставляет более качественные продукты и услуги в более сжатые сроки, при более низких издержках.

В любой экономике на долю малого бизнеса приходится 50% валового внутреннего продукта.

**Предприниматели Дона.** История донской земли вписана золотыми буквами в летопись Российского государства. Юг России всегда славился богатством и гостеприимством. Здесь родились талант Чехова и Шолохова, героизм Ермака и Платова. Жить и работать на Дону — это большое счастье и большая ответственность за сохранение родной природы, традиций, многонациональной культуры, живого темперамента и особого колорита донских просторов.

В конце XIX века в нашем крае — тогда Области Войска Донского — бурно развивались промышленность и банковское дело. Развитие железной дороги, быстрый рост угольной промышленности, превратили Ростов — крупный железнодорожный узел — в важнейший центр экспортной международной и оптовой внутренней торговли. Богатейшая история Дона отразилась в величественном облике города, его многоликой культуре и талантливых жителях. Ростовским купечеством были заложены традиции южнороссийского бизнеса: меценатство, поддержка образования, забота об окружающей среде и помощь землякам. Одна из самых крупных паровых мельниц России того времени принадлежала ростовскому купцу и донскому торговому казаку Е. Парамонову. Ростовские табачные фабрики В. Асмолова, Я. Кушнарера производили половину всей продукции этой отрасли в стране. Славился своей продукцией кирпичный завод Н. Плугатырева.

В Ростове и других городах области создавались и успешно развивались объединения промышленников, торговые дома. Так, известностью среди Ростово-Нахичеванского купечества пользовался Торговый дом «Братья Н. и Н. Черновы» (оптовые склады и магазины мануфактурных товаров), товарищество «Артемия Яблокова сыновья» (оптовая галантерейная торговля), торговый дом «Карп Самаркешев с братьями» (мануфактурное дело и торговля суконными и льняными товарами с годовым оборотом 1,5 млн руб.).

**Государство и малый бизнес: кто в ком нуждается?** Изначальная эффективность и вечный характер малого бизнеса определяют его роль в любой экономике: не малый, а **равноправный партнер в бизнесе** (в том числе и для государства). На самом деле, не малый бизнес, а государство нуждается в поддержке малого бизнеса. Малый бизнес — это гарант социальной стабильности в обществе.

- 1. Малый бизнес — важный сектор экономики.** Предприятия малого бизнеса более устойчивы к внешним изменениям. В период общего экономического спада России в начале 90-х годов именно малый бизнес поддержал российскую экономику и вовремя адаптировался в новых рыночных условиях. Государственные предприятия не выдержали конкуренции, были разрушены или приватизированы. В этих условиях малый бизнес продемонстрировал свою гибкость, «живучесть», укрепляя и поддерживая рыночную экономику, обеспечивая потребителей товарами и разнообразными услугами.
- 2. Малый бизнес является «бульоном» для корпораций.** Если бы во всем мире существовали только крупные индустриальные гиганты, то рано или поздно спрос на их продукцию стал бы технологически сбалансирован и их дальнейшее развитие определялось бы только темпами роста населения. Малый бизнес не только рождает дополнительный спрос на оборудование, сырье, материалы. Благодаря малому бизнесу появляются дополнительные доходы у населения, а следовательно, дополнительный спрос на потребительские товары и услуги. Но главное — «бульон» обогащает и придает неповторимый вкус деятельности корпораций, поскольку малые предприятия постоянно генерируют новые технологии, новые, более эффективные решения. Не случайно многие компании выступают в роли спонсора («крестного отца») мелких инновационных фирм. Наконец, решение проблем управляемости в крупных корпорациях зачастую достигается на пути создания самостоятельных предприятий, использующих общую торговую марку, технологию или поставляющих свою продукцию на сборочный конвейер корпорации.
- 3. Малый бизнес — один из основных источников налоговых поступлений.** Малый бизнес участвует в формировании бюджетов всех уровней. Помимо непосредственных отчислений в бюджет от доходов компаний, предприятия малого бизнеса, создавая рабочие места и являясь источником доходов населения, помогают сбору налогов непосредственно с физических лиц. Малые предприятия исправно и своевременно платят налоги по сравнению с представителями среднего и крупного бизнеса.
- 4. Малый бизнес способствует развитию инновационных технологий.** Он быстрее адаптируется к новому, сам генерирует новаторские идеи, выступает полигоном для тестирования новых технологий

в разных сферах жизнедеятельности. Все современные крупные высокотехнологичные компании начинали реализацию своих идей с малых предприятий.

- 5. Малый бизнес создает новые рабочие места.** Небольшой персонал малых предприятий способствует большему сплочению трудового коллектива, усиливает трудовую мотивацию и положительно сказывается на результатах работы предприятия. Необходимо отметить тот факт, что предприятия малого бизнеса часто обеспечивают трудоустройство социально незащищенных слоев населения — в частности, молодежи, женщин, иммигрантов и т. д. Именно на этих предприятиях они набираются опыта, знаний, добиваются карьерного роста и самореализации.
- 6. Малый бизнес способствует социальной стабилизации общества,** так как формирует средний класс, отсутствие которого ведет к поляризации и усилению конфронтации в обществе.
- 7. В последнее время малый бизнес усиливает свои позиции не только в сфере услуг, но и в производстве.** Эта тенденция обусловлена целым рядом факторов:
  - уровень развития стандартов, высокое качество и производительность современного оборудования позволяют выделять в самостоятельные предприятия отдельные звенья технологической цепочки крупных предприятий;
  - использование в производстве высоких технологий и результатов научных исследований при развитой правовой защите интеллектуальной собственности позволяет эффективно функционировать малым предприятиям, основанным на использовании запатентованных открытий и «ноу-хау»;
  - необходимость постоянного обновления производства заставляет производственные корпорации внимательно отслеживать инновации и поддерживать связи с малыми предприятиями в сфере исследований и разработок;
  - современные средства телекоммуникаций, транспорта, связи позволяют малым предприятиям предлагать товары производственного назначения более широкому кругу покупателей, участвовать в международной торговле.

**Новая идеология малого бизнеса.** Историей доказано, что предпринимательство было и будет основным двигателем любой экономической системы. Ошибки глобализации и огосударствления в настоящее время меняют отношение общества к малому бизнесу: повышается статус малого предпринимательства в экономике, в социально-политической сфере, в государственном строительстве и международных отношениях. Меняются механизмы взаимодействия государства, крупного бизнеса и малого предпринимательства. Из находящегося в тени аутсайде-ра малый бизнес становится точкой экономического роста.

Сформулируем основные принципы новой идеологии малого бизнеса:

1. Малый бизнес является неотъемлемой чертой жизни современного общества.
2. Не малый бизнес, а государство нуждается в поддержке предпринимателей.
3. Малый бизнес — не малый, а равноправный партнер в бизнесе.
4. Если между властью и населением нет малого бизнеса, то это может привести к социальным конфликтам.
5. Большой бизнес получает прибыль от роста масштабов производства, малый бизнес получает прибыль за счет роста эффективности.
6. Малый бизнес — не панацея от безработицы, а гарантия социально-политической стабильности в обществе.
7. В условиях глобализации малый бизнес более эффективно использует глобальные технологии.

### **Проверьте себя**

1. Каковы преимущества малого бизнеса?
2. Каковы функции малого бизнеса в обществе?
3. Почему уровень развития малого бизнеса является важным показателем состояния современного общества?

### **Темы для эссе, обсуждения, дискуссии**

1. Согласны ли вы с утверждением, что «политики приходят и уходят, а малый бизнес — вечен»?
2. «Предпринимательская деятельность служит не только интересам индивидуума, но и общества в целом». (С. Канарейкин).

## § 2 Чем отличается малый бизнес от бизнеса большого?

Экономика — это деятельность, связанная с извлечением доходов из любых других видов человеческой деятельности. Практическая экономика делает доходы, наука «экономика» пытается объяснить, как эти доходы образуются и как их можно приумножить. Наиболее простым является следующее объяснение.

**Доход** образуется как разница между выручкой от реализации продукции и затратами на ее производство.

**Выручка** растет прямо пропорционально объемам производства.

**Затраты** делятся на две составляющие:

- **постоянные**, которые не зависят от масштабов производства;
- **переменные**, которые растут пропорционально масштабам производства.

После того как экономическая наука объяснила происхождение дохода, возникли рекомендации по его увеличению: *«При прочих равных условиях для увеличения чистого дохода необходимо:*

- *увеличивать масштабы производства;*
- *контролировать, чтобы текущие издержки не превышали цену реализации;*
- *снижать постоянные издержки...»*

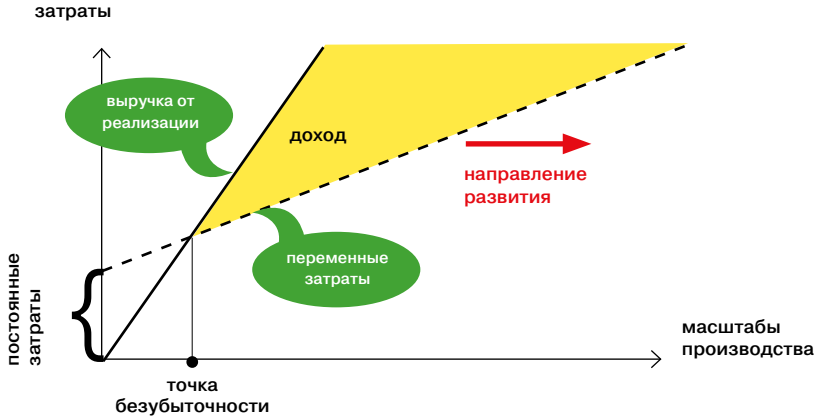
Эти «прочие равные условия» предполагают многие допущения:

- о неограниченности спроса, его независимости от уровня цены;
- о независимости текущих затрат от масштабов производства;
- об отсутствии пороговых затрат, без которых вообще невозможно начать предпринимательскую деятельность в отдельных секторах экономики.

В жизни эти допущения никогда не встречаются, и **вся прелесть практической экономики заключается в постоянном нарушении «прочих равных условий» экономической науки.**

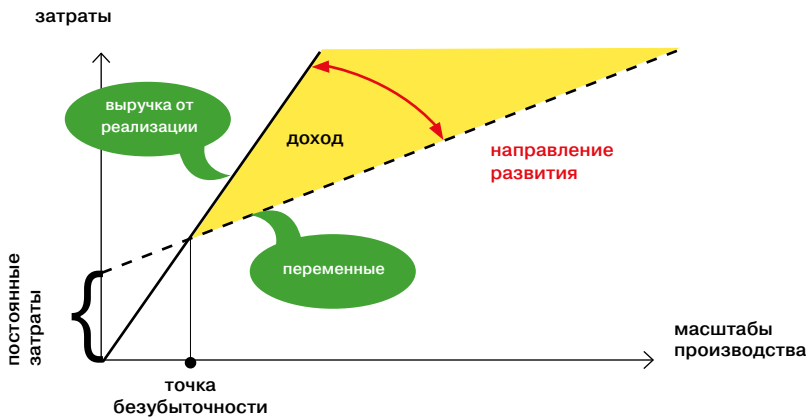
**Секрет малого бизнеса.** Чтобы получить больше чистого дохода, *крупный бизнес должен постоянно расширять масштабы своей деятельности.* (Рис. 1)

**Рис. 1. Эффект масштаба крупного производства**



*Малый бизнес живет за счет эффективности своей работы:* оставаясь в тех же масштабах, он постоянно вынужден увеличивать разрыв между выручкой и затратами на единицу продукции. (Рис. 2).

**Рис. 2. Эффект масштаба малого производства**



Важно понимать, что арсенал используемых приемов у малого предпринимателя не очень велик. Сохраняя производство в тех же масштабах, предприниматель постоянно вынужден ориентироваться на:

- увеличение цены реализации предлагаемых товаров и услуг за счет их особых преимуществ на рынке;
- снижение текущих издержек производства за счет специальных профессиональных навыков, использования более дешевых видов сырья и материалов;
- снижение постоянных издержек по содержанию бюрократического аппарата и закупке дорогостоящего оборудования.

Ограниченность этих приемов определяет главные отличия малого предпринимательства от крупного бизнеса — **это постоянный поиск новых рынков, новых сфер приложения своих усилий, новых продуктов, новых методов и новых технологий**. Когда речь заходит о преимуществах малого бизнеса, то указывают на инициативу предпринимателя, его самостоятельность, интенсивный труд, особые навыки и знания, которые может использовать предприниматель для своего выживания, для получения минимального дохода. **Основное преимущество малого бизнеса заключается в совпадении рисков и ответственности у самого предпринимателя:**

- в государстве рискуют политики, а ответственность несет все население;
- в акционерных обществах рискуют менеджеры, а отвечают своим капиталом акционеры;
- малому предпринимателю не на кого переложить свою ответственность.

Наоборот, в конечном счете ему приходится расплачиваться и за ошибки правителей, и за кризисы в крупных банках и корпорациях. Однако для людей мыслящих нестандартно, умеющих управлять рисками, малый бизнес предоставляет возможность реализовать свой творческий потенциал.

**Жизненный цикл: в олигархии — и обратно.** Проведя «разведку боем» на новом рынке, малое предприятие, как правило, погибает. Если же ему все-таки повезет, такое предприятие выходит на магистраль крупного бизнеса и получает основной доход уже за счет расширения масштабов производства. Однако жизнь в крупном бизнесе полна своих тревог и волнений: конкуренция со стороны более крупных компаний,



появление новых малых предприятий ставят под угрозу существование «своего дела» уже в новых масштабах.

Но главная опасность подстерегает малого предпринимателя впереди: превращаясь в «олигарха», он неизбежно сталкивается с проблемой управляемости в большой компании. **С ростом масштабов производства начинают теряться основные преимущества еще недавно эффективного малого бизнеса:** под влиянием конкуренции и насыщения спроса приходится снижать цены реализации, быстро исчерпываются рынки поставок дешевого сырья, растут постоянные издержки, связанные с обеспечением координации крупного производства. Уже в новых рыночных условиях неоднократно приходилось наблюдать, как российские олигархи пытаются решать проблемы управляемости на своих предприятиях, вводя плановые задания в натуральных показателях, лимиты на расходы, формируя системы стимулирования и оплаты труда. В конце концов, именно борьба за эффективность уже в новых рыночных условиях приводит к банкротству индустриальных гигантов и появлению на их руинах новых малых предприятий.

А дальше весь цикл повторяется снова...

**Критерии малого предприятия.** В общественном сознании малый бизнес воспринимается как нечто небольшое по своим размерам. В гражданском законодательстве требуются более строгие определения. Лучшего, «единственно верного» определения не существует. В зависимости от социально-политических целей и интересов каждое правительство использует те определения, которые ему выгодны.

Для учета всех этих факторов часто используют методику SWOT-анализа (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы). Методический прием заключается в заполнении граф соответствующей таблицы по принципу «с одной стороны», «с другой стороны».

Сгруппируем различные критерии для определения малого предприятия, а также рекомендации по их использованию в следующей таблице.

**Таблица 1. SWOT-анализ определений малого бизнеса**

Критерии определения малого бизнеса	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы	Рекомендации
Численность занятых	Простота определения	Широкий спектр предприятий	Неограниченный рост числа предприятий	Искусственная миниатюризация экономики	Хороший критерий для «рывка» в развитии малого бизнеса
Доля физических лиц в уставном капитале	Привлечение частного капитала	Ограничения на создание «дочек» корпорациями	Расширение числа малых предприятий за счет физических лиц	Малый капитал физических лиц	По мере роста накоплений населения
Оборот	Ограничение на масштабы деятельности	Ограничение на бизнес в высокодоходных отраслях	Вывод малого бизнеса из специфических видов деятельности	Искусственное дробление бизнеса	Не обеспечивает плавный переход к крупному бизнесу
Перечень допустимых видов деятельности	Выделяет приоритетные направления для малого бизнеса	Ограничивает новые сферы деятельности малого бизнеса	Целевое развитие малого бизнеса	Незаинтересованность в заданных видах деятельности	Краткосрочное адресное стимулирование отдельных видов деятельности
Перечень недопустимых видов деятельности	Исчерпывающие границы деятельности малых предприятий	Ограничение роста малых предприятий в запрещенных секторах	Развитие малых предприятий в незапрещенных секторах	Незаконное внедрение малых предприятий в новые запрещенные сферы	Использовать при наличии явных ограничений на вид деятельности
Участие собственника в работе малых предприятий	Сделать собственника работником	Ограничение на тиражирование франчайзинга	Легализация самостоятельной деятельности	Превращение малых предприятий в семейные	Для малых предприятий – пользователей сельхозугодий

Если необходимо резко увеличить число субъектов предпринимательской деятельности, то достаточно установить в качестве критерия малого предприятия небольшую численность работников малого предприятия. Тогда желающие стать предпринимателями вынуждены будут создавать все новые и новые предприятия, как только численность работников на очередном предприятии достигнет верхней границы. Такой критерий будет тормозить переход малых предприятий в крупный бизнес.

Участие юридических лиц в уставном капитале малых предприятий необходимо на начальном этапе бизнеса, связанного с крупной корпорацией, для установления контроля над деятельностью «дочки», переданными ей активами, технологиями и финансовыми потоками. Варьируя этим критерием, можно стимулировать или, наоборот, сдерживать участие корпораций в развитии малого бизнеса.

Любые попытки ограничить масштабы оборота малого предприятия ведут к стагнации малого бизнеса. Предприниматель, нашедший

«золотую жилу», вынужден ограничивать свою деятельность или переходить в теневую экономику. При отсутствии ограничений на масштабы предпринимательской деятельности под флагом малых предприятий могут успешно развиваться посреднические структуры, имеющие специфические преимущества на рынке, исследователи, владеющие «ноу-хау».

Если государство не заинтересовано в существовании «гениев» отдельных видов деятельности, оно может установить ограничения по конкретным видам деятельности малого предпринимательства. Причем такие ограничения могут устанавливаться в разной форме: путем определения перечня допустимых и/или недопустимых сфер деятельности для малых предприятий. В первом случае есть шанс стимулировать развитие малого бизнеса в конкретных секторах экономики, во втором случае спектр возможного приложения усилий частного предпринимательства расширяется за счет новых видов деятельности, зачастую еще не проявивших себя на рынке.

Наконец, самым жестким ограничением является требование личного участия владельца малого предприятия в производственной деятельности. Такое требование нередко является необходимым для защиты интеллектуальных прав, творческой индивидуальности в сфере народных промыслов и ремесел. Но одновременно такое ограничение может тормозить развитие бизнеса из-за недостатка собственного капитала.

### **Строка закона**

Согласно вступившему в силу с 1 января 2008 года Федеральному закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ, определено **три критерия отнесения предприятия к малому и среднему бизнесу:**

**1) для юридических лиц — суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать двадцати пяти процентов (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов); доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не**

являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцати пяти процентов (отменено для вузов и НИИ);

**2) Численность работников:**

- микропредприятия — не более чем 15 человек;
- малые предприятия — до 100 человек;
- средние предприятия — от 101 до 250 человек.

**3) Объем максимальной выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предыдущий год без учета налога на добавленную стоимость для следующих категорий субъектов малого и среднего предпринимательства:**

- микропредприятия — 60 млн руб.;
- малые предприятия — 400 млн руб.;
- средние предприятия — 1000 млн руб.

Указанные предельные значения установлены Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой критерии субъектов малого и среднего предпринимательства».

**Проверьте себя**

1. Почему крупному бизнесу необходимо постоянно расширять масштабы своей деятельности?
2. В чем заключается эффективность работы малого бизнеса? Какие методы использует малый бизнес для увеличения чистого дохода?
3. Каковы особенности жизненного цикла малого предприятия?
4. Как законодательство определяет критерии малых и средних предприятий?
5. Дайте сравнительную характеристику преимуществ и экономических границ крупного и малого предприятия.

**Выполните задания**

1. Приведите примеры знакомых вам предпринимателей с точки зрения использования преимуществ крупного и малого бизнеса.
2. Используя данные таблицы «SWOT- анализ определений малого бизнеса», оцените возможности и ограничения в развитии малого бизнеса с позиции:

- А) предпринимателя;
- Б) представителя крупной корпорации;
- В) представителя государства.

3. Проведите микроисследование «С чего начинается малый бизнес?». Расспросите ваших родственников, знакомых: что побудило их заняться бизнесом? Какие шаги были первыми? С какими трудностями они встретились? Как их преодолевали?
4. Подготовьте презентацию на тему «Профессия предприниматель».
5. Разработайте проект на тему «История успеха» о деятельности малого предприятия в вашем городе (районе). Проект можно выполнить в форме презентации, выставки, альбома, рекламного буклета и др.
6. Ознакомьтесь с перечнем основных качеств предпринимателя, приведенных в таблице, и оцените по трехбалльной шкале, насколько каждое из них является значимым для его деятельности.

Качества предпринимателя	оценка	Качества предпринимателя	оценка
Способный к сотрудничеству, взаимопомощи		Самоуверенный и напористый	
Уверенный в себе		Способный быть критичным к себе	
Своекорыстный		Амбициозный	
Неумолимый, но беспристрастный		Властный	
Хитрый и расчетливый		Коммуникабельный	
Обладающий лидерскими качествами		Умеющий приспосабливаться	
Требовательный		Авантюрист	
Целеустремленный		Ответственный	
Не терпит, чтобы им командовали		Практичный	
Умеет настоять на своем		Умеет приказывать, распоряжаться	
Честный		Активный	
Обладает талантом руководителя		Способный к риску	
Толерантный		Тщеславный	
Хороший организатор		Креативный	

7. Опишите образ предпринимателя, который сложился у вас после заполнения таблицы.
8. Рассчитайте среднее значение каждой характеристики среди учеников вашего класса. Сравните свое мнение с мнением одноклассника. Обоснуйте близость и/или расхождение ваших позиций.

### § 3. Как вывести формулу успеха малого бизнеса?

**SWOT-анализ малого бизнеса.** Предпринимательство дает шанс для реализации своих идей, своих способностей. Чтобы реализовать этот шанс, надо учитывать не только свои сильные стороны, свои возможности, но и то, что может ослабить потенциал начатого дела, угрозы, которые могут превратить успех в поражение. Воспользуемся методикой SWOT-анализа. В таблице 2 перечислены факторы, которые являются общими для всех видов малого предпринимательства.

**Таблица 2. SWOT-анализ малого бизнеса**

	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1.	«Низкий старт»	Ограниченный рынок	Выход в большой бизнес	Полная утрата бизнеса
2.	Высокая эффективность	Ограниченные возможности роста	Сбалансированный рост	Рост в тупиковом направлении
3.	Гибкость	Зависимость от рынка	Своя ниша на стабильном рынке	Конкуренция
4.	Самостоятельность	Отсутствие «крыши»	Реализация своих способностей	Беззащитность

Незначительные затраты для того, чтобы начать свое дело, «низкий старт», более высокая эффективность за счет использования знаний, навыков, других особых преимуществ, гибкость в перестройке бизнеса при изменении конъюнктуры и самостоятельность в принятии решений — вот основные сильные стороны малого предпринимательства.

Однако малые масштабы производства делают предпринимателя зависимым от диктата рынка, на котором он работает и который может контролироваться далеко не самыми лояльными структурами, начиная от государственно-бюрократических и заканчивая криминальными. Большинство начинающих собственное дело мечтают выйти со временем в большой бизнес, сохранить свою нишу на рынке или просто реализовать свои способности. Жизнь зачастую оказывается более суровой: беззащитный предприниматель может стать жертвой своей самонадеянности, более активных конкурентов и полного упадка рынка, на котором он работал.

Догадываясь обо всех этих «за» и «против», каждый предприниматель старается найти свою формулу успеха. Было бы наивным предлагать

какие-либо рецепты, но опыт многочисленных консультаций начинающих предпринимателей, которые обращаются с просьбами о поддержке их проектов, позволил выработать систему правил, ориентирующую на тех, в кого можно верить и кредитовать, в отличие от обычных прожектеров. Шанс получить кредит выше у тех, кто четко знает свое дело, намерен работать на растущем рынке, имеет преимущества в производстве, маркетинге, персонале, финансах, видит стратегию своего развития.

Таким образом, можно вывести «Формулу успеха малого бизнеса»:

$$\text{Формула успеха малого бизнеса} = \left\{ \begin{array}{l} \text{свое дело} \\ \text{на растущем рынке} \\ \text{на основе особых преимуществ} \\ \text{и стратегии развития} \end{array} \right\}$$

Рассмотрим сначала две первые составляющие этой формулы.

**Свое дело.** Еще в годы внедрения хозрасчета и бригадного подряда интересно было наблюдать за изменением психологии людей по мере использования разных моделей стимулирования труда:

- при **повременной оплате** работник старается выполнять работу как можно медленнее;
- при **сдельной оплате** выработка возрастает, но приходится начинать борьбу за качество;
- победа в борьбе за качество достигается только при переходе к системе **оплаты труда по конечному результату**;
- экономить сырье и материалы бригада начинает только после заключения **договора подряда**;
- бережное отношение к оборудованию возникает после подписания **договора аренды с правом выкупа**.

И только когда работник становится **собственником своего дела**, все эти мелкие стимулы начинают работать, многократно усиливая друг друга, без всяких договоров и положений о премировании. Он уже не может прохлаждаться, он сам распределяет доход на потребление и развитие, он старается экономить сырье и материалы, бережно использует оборудование, не платит просто так зарплату своим сотрудникам.

Но главное заключается в том, что его постоянные тревоги и волнения ничем не отличаются от забот олигарха о своем бизнесе и намного сильнее заботы любого правителя о своем народе. В детстве мы уверены в том, что «все дороги нам открыты, все пути», но каждый раз, выбирая одну стезю, мы одновременно ограничиваем возможности своего дальнейшего выбора. В конце концов, в тот момент, когда человек принимает решение начать собственное дело, спектр его возможностей оказывается не таким широким. Как правило, имеются некоторые знания, практические навыки и желание самостоятельно строить свое будущее. Чтобы осуществить это желание, иногда надо просто начать работать, но перед этим следует провести инвентаризацию своих знаний и навыков. Особенно хочется подчеркнуть: **своих знаний и своих навыков**. Каждый, кто намерен начать свое дело, должен сам определить те собственные качества, которые потребуются для самостоятельной работы.

**Растущий рынок.** Даже в условиях кризиса и стагнации макроэкономических показателей жизнь миллионов людей не стоит на месте и всегда сохраняется возможность найти те сферы деятельности, которые развиваются вопреки самым пессимистическим прогнозам.

В любой экономике, растущей и *стагнирующей*, всегда есть такие товары и услуги, на которые существует спрос, за которые люди готовы платить реальные деньги. Реализуя такие товары и услуги, можно получить доход — единственное подтверждение успеха своего дела.

Для поиска своего рынка можно использовать разные методы. Для начинающих предпринимателей можно рекомендовать метод **круговой сегментации**: вначале в качестве потенциальных потребителей рассматриваются родные и близкие, друзья и знакомые, соседи, затем — жители микрорайона, поселка, города, близлежащие предприятия, иногородние потребители. В конце концов результатами вашего бизнеса могут заинтересоваться иностранные партнеры. Сегодня немало российских программистов успешно составляют программы для зарубежных фирм, хотя первые деньги для покупки своего компьютера они зарабатывали, оказывая мелкие услуги своим соседям (рис. 3.).



**Рис. 3. Круговая сегментация потребителей**



Продвигаясь по кругам потенциальных клиентов, следует постоянно помнить о двух существенных моментах:

- первоначальные представления о собственном деле надо корректировать с учетом реальных потребностей клиентов;
- если клиенты не могут оплатить свои потребности, то малый бизнес превращается в благотворительность, а это другая сфера деятельности.

Для оценки потенциала роста рынка, на котором начинается собственное дело, необходимо придерживаться жесткого правила: масштабы бизнеса должны покрывать издержки. Если это правило не выполняется неделю, следует пересмотреть стратегию бизнеса. Если не удастся покрыть издержки в течение месяца, надо сворачивать бизнес и уходить на другой рынок. Сформулированное выше жесткое правило оценки потенциала рынка может конкретизироваться с учетом доходов клиентов, потенциала роста их собственного бизнеса, ожидаемой инфляции и роста цен у поставщиков. Но во всех случаях выручка должна покрывать издержки.

Психологически бывает нелегко смириться с мыслью о том, что свое дело не принесло ожидаемых результатов, не выдержало конкуренции, налогового пресса, государственного или криминального рэкета. Но следует помнить о том, что и в малом, и в большом бизнесе существуют жизненные циклы, и надо вовремя не только появиться на растущем рынке, но и своевременно уйти с рынка, который начинает стагнировать.

### **Проверьте себя**

1. Используя таблицу SWOT-анализа, дайте сравнительную оценку рисков малого и крупного бизнеса.
2. Каковы особенности использования предпринимателями разных моделей стимулирования труда?
3. Раскройте сущность жесткого правила оценки потенциала рынка.
4. Какой бизнес — крупный или малый, на ваш взгляд, является наиболее рискованным? Отвечая на вопрос, воспользуйтесь методикой SWOT-анализа.

### **Выполните задания**

1. Познакомьтесь с определением понятия «Предприниматель», которое дается в толковом словаре В. Даля, и выделите на его основе черты личности предпринимателя: «Предприниматель — это руководитель, занимающийся хозяйственной деятельностью, ориентированной на рынок, имеющий право и возможность принимать решения и стремящийся максимизировать свой доход, идущий на удовлетворение его личных потребностей и позволяющий развивать хозяйственную деятельность».
2. Найдите информацию об известных предпринимателях современности. В чем секрет их профессионального успеха?
3. Оцените свой личный предпринимательский потенциал. Если при составлении списка в трех пунктах из четырех ваши знания, навыки, возможности и желания соответствуют одному и тому же виду деятельности, то шансы найти нишу на рынке достаточно велики. Если вы испытываете затруднения в оценке, определите, какие знания нужны, какие умения востребованы.

<b>Знаю (имею знания)</b>	
<b>Умею (имею навыки)</b>	
<b>Могу (имею возможность)</b>	
<b>Хочу (имею желание)</b>	

### **Тест «Мотивация к успеху» (Т. Элерс)**

Ответьте ДА или НЕТ на каждый предлагаемый вопрос.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я готов на крайние меры.

### **Ключ**

Вы получили по 1 баллу за ответы ДА на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по 1 баллу за ответы НЕТ на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

### **РЕЗУЛЬТАТ**

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;

свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

**Никакие тесты не могут предопределять судьбу человека, но они могут подсказать качества и навыки, которые следуют развивать в себе, чтобы достигнуть желаемой цели.**

## Учебный проект «Шаги к успеху. Создаем бизнес-план»

Бизнес-план является необходимым документом для любого предпринимателя, поскольку он раскрывает основные преимущества и проверяет сбалансированность целей, сроков и ресурсов, необходимых для реализации ваших способностей изменить окружающий мир. Бизнес-план позволяет донести ваши идеи партнерам, доказать финансовую привлекательность инвестиций и способность извлекать прибыль.

Бизнес-план позволяет предпринимателю решить следующие задачи:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели, стратегию и тактику их достижения;
- оценить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта, разработать маркетинговую стратегию;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться потребителям;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с возможными ценами продаж и определить потенциальную прибыльность задуманного дела;
- выявить и устранить риски, которые могут помешать выполнению бизнес-плана;
- установить показатели, по которым можно будет регулярно определять состояние своих дел.

При разработке бизнес-плана перечисленные задачи приходится многократно повторять, последовательно приближаясь к сбалансированному варианту.

Как правило, бизнес-план разрабатывается на три-пять лет, причем для первого года рекомендуется рассчитывать показатели на каждый месяц, далее — поквартально и только потом — на год.

## § 4. Как реализовать свои преимущества в стратегии развития малого бизнеса?

Рассмотрим более детально две оставшиеся составляющие формулы успеха.

**Особые преимущества.** Малый бизнес существует в определенном окружении. Даже если первоначальный продукт, услуга уникальны, в малом бизнесе скорее, чем у крупного предприятия, появляются последователи и конкуренты. До момента слияния или поглощения у конкурентов есть только одно положительное качество: они заставляют постоянно искать преимущества в своем бизнесе. Таким образом, при наличии общих стандартов на конкретном рынке должны быть всегда некоторые отличия, которые позволяют превосходить своих конкурентов.

**Любой бизнес предполагает управление производством, маркетингом, финансами и персоналом.** На крупном предприятии у генерального директора, как правило, есть заместители, ответственные за управление каждой из этих четырех функций. На малом предприятии эту ответственность берет на себя сам предприниматель, потому что только он знает свои преимущества в каждой из сфер управления. Каждое такое преимущество в конечном счете позволяет увеличивать разрыв между выручкой и затратами на единицу продукции, делать малый бизнес эффективным при малых масштабах своего дела. Поэтому следует более подробно остановиться на наиболее типичных моментах особых преимуществ каждой из сфер управления.

**Производство.** Для запуска любого производства требуется оборудование, сырье и специалисты. Далеко не каждому предпринимателю удастся приобрести новый станок или найти доступ к более дешевым комплектующим. Но если за дело берутся специалисты, то в их руках и старый станок, и традиционное сырье могут стать преимуществом своего дела. Кстати, старый станок может стоить дешевле и «при прочих равных условиях» снизить стартовые затраты на открытие своего дела. Нужно иметь в виду, что **необходимо последовательно рассматривать каждый элемент производственного процесса для выявления реальных и потенциальных преимуществ своего бизнеса.** Чем больше набирается таких элементарных преимуществ, тем более устойчивым, более

конкурентоспособным является данное производство. Идеальным случаем можно считать уникальное производство, основанное на «ноу-хау», специальном оборудовании, навыках и использующее материалы заказчика. Но при этом могут увеличиться затраты на маркетинг, которые вынужден самостоятельно нести уникальный предприниматель.

**Маркетинг.** Наемный работник получает зарплату за произведенную продукцию, предприниматель получает доход только в том случае, если продукция реализована. Для управления процессом реализации используется маркетинговая стратегия — совокупность согласованных решений по выбору сегмента рынка, позиционированию своей продукции на этом рынке, определению цен реализации, каналов распределения и мер по стимулированию продаж.

**Таблица 3. Маркетинговая стратегия**

Сегмент рынка	Продукт	Цена	Каналы распределения	Стимулы

Однако, как бы ни было велико искушение стать большим бизнесменом, при разработке маркетинговой стратегии следует сосредоточить внимание на главной задаче малого предпринимателя: использовать маркетинговые преимущества своего бизнеса для повышения его эффективности. С этой точки зрения следует больше внимания уделять таким моментам, как выбор более богатой, более платежеспособной клиентуры, предложение для «своих» клиентов более полного, более качественного набора услуг. Возможно, что привлечению клиентуры будут способствовать и специальные скидки, рассрочки, формы и сроки оплаты. В малом бизнесе основным каналом распределения является личный контакт предпринимателя с клиентом. Эффект этих преимуществ можно усилить за счет того, что сами клиенты станут распространять информацию об особенностях предлагаемых товаров и услуг, стимулируя не только рост сбыта, но и экономию рекламных расходов.

**Финансы.** Свое дело начинается с использования знаний, навыков, опыта и желания. Как правило, все это относится к производственной деятельности, и начинающий предприниматель не обладает глубокими знаниями о тонкостях бухгалтерского учета, налогообложения,

кредитования. В этой сфере уместно говорить не о преимуществах, а об ущербности малого бизнеса. В очень редких случаях предприниматель имеет возможность самостоятельно разобраться в финансовых схемах.

Но если такая возможность появляется, то его преимущество на рынке очень быстро ощущают все конкуренты. Гораздо чаще приходится использовать услуги консультанта, который занимается поиском финансовых схем и способов их реализации в непростых российских условиях. Однако и сам предприниматель, и консультирующий его специалист должны выявить преимущества в поиске стартового капитала (личные средства, продажа имущества, выбор партнеров по бизнесу, кредит, лизинг, франчайзинг и т. д.), преимущества, связанные с текущей производственной деятельностью (доступ к более дешевым поставкам сырья, использование более эффективных технологий), маркетинговой стратегией (платежеспособная постоянная клиентура).

Финансовые преимущества связаны с правильным выбором соотношений между:

- основным и оборотным капиталом;
- собственными и заемными средствами;
- выручкой от реализации и постоянными и текущими затратами;
- допустимыми размерами задолженности дебиторов и кредиторов;
- размерами отчислений на развитие бизнеса и текущее потребление.

Выстраивая собственную финансовую стратегию, следует выделить свои преимущества по отношению к среднему уровню в конкретном сегменте рынка и смежных сферах, оценить, насколько устойчивы эти преимущества в долгосрочной перспективе, как можно их скомбинировать между собой и преимуществами в других сферах управления. Существуют специальные приемы, специальная литература и программно-методическое обеспечение, которые позволяют генерировать различные варианты финансовых схем развития для работы малых предприятий в конкретных условиях. Важно еще раз подчеркнуть, что у предпринимателя должны быть свои преимущества, своя изюминка, в том числе и в финансовой сфере его бизнеса.

**Персонал.** В отличие от большой корпорации, малый бизнес изначально имеет преимущества в персональном составе своих работников:

- отсутствует громоздкий аппарат управления;
- существует высокий уровень взаимозаменяемости сотрудников (нет вопросов «А почему я?»).



Ограниченные ресурсы заставляют малый бизнес привлекать к работе только лучших специалистов. Даже в тех случаях, когда этих специалистов нет на местном рынке, предприниматель берет на работу тех, кто лучше и быстрее может освоить новые навыки работы.

**Разработка стратегии развития.** Крупные предприятия при разработке своих стратегий стремятся максимизировать свой доход при заданных ресурсных ограничениях либо минимизировать свои затраты на производство и реализацию заданных объемов продукции. Удивительно, но малый бизнес более свободен в разработке своей стратегии, поскольку может сам выбирать и необходимые ресурсы, и задания по производству. Поэтому главной задачей при разработке стратегии своего бизнеса становится получение сбалансированного варианта, который позволяет не растерять основные преимущества своего бизнеса и компенсировать его недостатки.

Для выявления не только преимуществ бизнеса, но и негативных факторов можно воспользоваться уже знакомым методом SWOT-анализа.

**Таблица 4. SWOT-анализ преимуществ малого бизнеса**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<b>Производство</b>			
<b>Финансы</b>			
<b>Маркетинг</b>			
<b>Персонал</b>			

Еще один методический прием — анализ взаимосвязей преимуществ бизнеса — используется для компенсации негативных последствий тех или иных особенностей бизнеса, когда слабые стороны или угрозы в одной из сфер управления компенсируются преимуществами и возможностями других сфер (табл. 5).

**Таблица 5. Взаимосвязь преимуществ малого бизнеса**

Сферы управления	Производство	Финансы	Маркетинг	Персонал
Производство				
Финансы				
Маркетинг				
Персонал				

Заполнение этой таблицы начинается с левой верхней диагональной клетки, где указывается самое главное преимущество конкретной предпринимательской деятельности. Это преимущество может быть в любой сфере управления, поэтому последовательность вертикальных и горизонтальных заголовков клеток таблицы может быть различной. Однако выбор следующей сферы определяется с целью компенсировать в максимальной мере слабые стороны и возможные угрозы выбранного основного преимущества. В конечном счете в диагональных элементах таблицы располагаются основные преимущества каждой сферы управления, в горизонтальных строках — мероприятия, компенсирующие негативные последствия этих преимуществ, а в вертикальных столбцах — дополнительные преимущества по отдельным сферам управления собственным бизнесом.

После того как установлены взаимосвязи между преимуществами и слабыми сторонами бизнеса и предложены мероприятия, компенсирующие негативные последствия и дополняющие отдельные преимущества, для выработки стратегии развития проводится **анализ чувствительности** выбранной стратегии.

Крупные корпорации располагают данными о своих контрагентах и конкурентах.

Руководителю малого предприятия «интуиция заменяет информацию». Чтобы не тратить деньги на сбор информации, предприниматель должен составить перечень сценариев развития

своего предприятия. Базовый вариант такого перечня предполагает идеальные условия бизнеса, остальные варианты формируются по принципу «если..., то...».

В недавнем прошлом для получения количественных оценок каждого сценария предприниматель должен был ночами просиживать с калькулятором. Сегодня существует множество программных продуктов для проведения такого анализа. Более того, ряд банков делает такой анализ бесплатно при рассмотрении заявок на кредитование в режиме диалога. В результате и банк, и сам предприниматель получают возможность еще раз увидеть сильные и слабые стороны предпринимательской деятельности, оценить возможности и угрозы и выработать совместные шаги по **уменьшению рисков и повышению ликвидности проекта:**

- определить правильное соотношение собственных и заемных средств;
- определить их использование на расширение основных и оборотных фондов;
- оценить ликвидность отдельных групп активов;
- выбрать допустимые варианты соотношения дебиторской и кредиторской задолженности;
- оценить влияние налогов и разработать схемы налогового планирования;
- провести анализ вариантов привлечения дополнительных источников финансирования развития бизнеса;
- разработать схемы использования прибыли.

В процессе сценарных расчетов выявляются новые «узкие места» и проводится аналитическая работа **по изысканию резервов эффективности** за счет:

- контроля и оптимизации постоянных расходов;
- снижения текущих затрат;
- анализа динамики цен на сырье и продукцию;
- управления запасами;
- сохранности оборудования.

### **Проверьте себя**

1. Назовите основные составляющие компоненты управления любого бизнеса, в том числе и малого.
2. Каковы особенности каждого компонента управленческой деятельности?

### **Выполните задания**

1. Раскройте особенности финансовых преимуществ на примере предприятий малого бизнеса.
2. На примере конкретного предприятия заполните таблицу SWOT-анализа его преимуществ.
3. Составьте таблицу взаимосвязей преимуществ деятельности конкретного предприятия.

### **Учебный проект «Шаги к успеху. Создаем бизнес-план»**

Используя результаты оценки своего предпринимательского потенциала из задания 1, заполните таблицу SWOT-анализа преимуществ своего бизнеса (таблица 4), а также оцените взаимосвязь основных мероприятий своего бизнес-плана (таблица 5). Обсудите полученные результаты с родителями и одноклассниками.

## **§ 5 Как управлять малым и средним предприятиями?**

**Планирование.** Планирование — это деятельность по поддержанию пропорций между затратами, результатами, ресурсами, сроками и исполнителями. Самая большая и, к сожалению, типичная ошибка начинающих предпринимателей — стремление уйти от разработки плана, прикрывшись фразой: «Что можно планировать в этом меняющемся мире?!». Преимущества остаются за тем бизнесом, который планирует (поддерживает пропорции) в своих действиях при различных вариантах развития внешнего окружения. Этот прием называется **вариантное планирование** и заключается в разработке (описании) наихудшего, наилучшего и компромиссного сценариев и, самое главное, собственных действий.

В учебниках по стратегическому планированию приводятся сложные модели статистического анализа — для их разработки требуются

многочисленные исходные данные, пакеты прикладных программ, опыт и искусство профессиональных аналитиков. Отказ предпринимателей от детального планирования — это не только лень и отсутствие времени. Надо реально оценивать соответствие масштабов бизнеса и затрат на разработку планов:

- микропредприятия достигают эффективности за счет доминирования одного преимущества;
- малые предприятия используют взаимосвязь преимуществ в производстве, маркетинге, финансах и персонале;
- средние предприятия реализуют свои преимущества в разных сферах управления за счет преимуществ именно в системе управления;
- крупные предприятия достигают эффективности за счет роста своих масштабов.

В деятельности крупных предприятий бывают счастливые периоды, когда они добиваются отдельных преимуществ и вынуждены перестраивать, взаимосогласовывать эти преимущества между разными сферами управления, совершенствовать свою систему управления в целом. Группа новаторов, которая занимается всеми этими процессами в корпорации, работает как малый бизнес. Ради таких групп в крупных корпорациях используются разные формы корпоративной поддержки новшеств: делегирование полномочий, управление проектами, работа командой, оплата бонусов по результатам реализации проектов и многие другие. Но сами новаторы в этот период чувствуют себя малыми предпринимателями, которые достигнут эффекта, лишь реализуя свои преимущества.

Преимущества среднего бизнеса не столь очевидны, как у малых предприятий, и не столь масштабны, как у крупных корпораций. Поэтому средние предприятия должны доказывать свои преимущества более тщательной проработкой своих стратегий, своих бизнес-планов, своих действий по реализации своих преимуществ в управлении производством, маркетингом, финансами и персоналом.

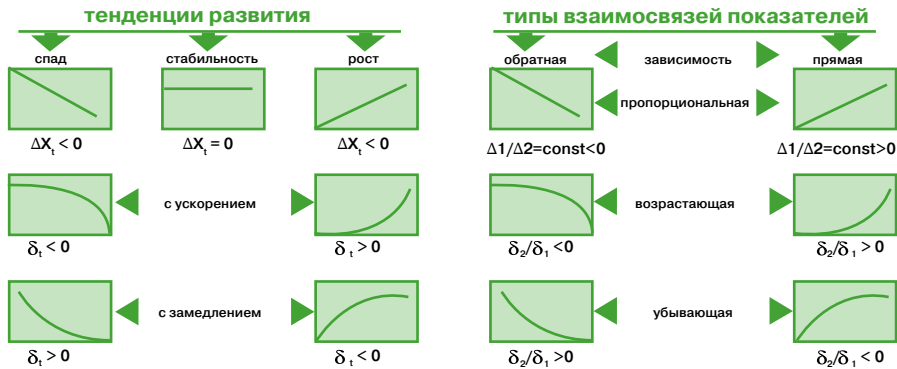
Промежуточное положение средних предприятий оставляет им только одно главное преимущество — совершенствование системы управления. Средние предприятия используют свои, даже небольшие, преимущества в производстве, маркетинге, финансах и персонале, но мультиплицируют эти небольшие преимущества за счет масштабирования своего бизнеса.

**Анализ исходной ситуации.** Наиболее простой подход заключается в использовании типовых ситуаций, которые можно свести в следующие группы, в зависимости от изменений показателей и трендов. При этом используются показатели:

- абсолютное значение  $X_t$ ;
- абсолютный прирост  $\Delta X_t = X_t - X_{t-1}$ ;
- темп роста  $ТР = X_t / X_{t-1}$ ;
- темп прироста  $ТП = \Delta X_t / X_{t-1}$ ;
- изменение прироста  $\delta_t = \Delta X_t - \Delta X_{t-1}$ .

В зависимости от сочетаний и знаков этих показателей можно выделить основные группы тенденций и взаимосвязей, которые представлены на рисунке 4.

**Рис. 4 Основные виды тенденций и взаимосвязей экономических показателей**



На первом этапе по каждому виду продукции и ресурсов определяется сложившаяся тенденция динамики соответствующих показателей. Затем делаются предположения о сохранении или изменении сложившейся тенденции и определяются прогнозные значения показателей.

Сравнение прогнозных значений позволяет оценить взаимосвязи (пропорции) между:

- предприятием и внешним окружением;
- элементами, производственной, организационной, функциональной и продуктовой структурами бизнеса;
- затратами ресурсов и результатами бизнес-деятельности.

Не надо думать, что вся эта аналитическая работа для

предпринимателя играет роль дополнительной нагрузки. Наоборот, вместо фрагментарного анализа отдельных пропорций, возникающих в сновидениях и ночных кошмарах, постоянного страха упустить что-то главное в завтрашнем дне планирующий предприниматель получает преимущество: он заранее, спокойно и уверенно выявляет не только ожидающие его трудности, но и пути их преодоления.

Еще один комплекс, от которого следует избавиться предпринимателю при разработке плана: если анализ тенденций и пропорций не дал желаемого результата, то надо изменить исходные предпосылки и попробовать еще раз. Многократное повторение (итерации) расчетов — не бессмысленное времяпровождение: с каждой итерацией предприниматель глубже понимает реальные процессы, влияющие на его бизнес, и постепенно приближается к более точному выявлению своих преимуществ на рынке.

**Стратегическое решение.** Конечным результатом плано-аналитической работы предпринимателя является принятие одного из следующих стратегических решений: продажа бизнеса или захват новых рынков. У среднего бизнеса есть еще один вариант — сохранение своих позиций на рынке, но он таит опасность полного и незаметного исчезновения с рынка в недалекой перспективе. Так что даже не удастся продать бизнес.

**Таблица 6. Выбор стратегии развития**

Стратегия развития	Критерии выбора
<b>Продажа бизнеса</b>	Целесообразна, если предлагаемая цена покупки превышает доход за три года работы на рынке
<b>Захват новых сегментов отечественного рынка</b>	Стратегия оправданна, если приведенный доход (с учетом затрат по захвату рынка) за три года остается положительной величиной
<b>Выход на внешний рынок</b>	Стратегия оправданна, если приведенный доход за три года, рассчитанный в валюте, имеет положительное значение

В зависимости от структуры собственности и легальности бизнеса доход может включать разные составляющие: чистая прибыль, прибыль + амортизация, прибыль + зарплата, учтенный доход + «неучтенный налог».

Продажа бизнеса — отнюдь не повод для огорчений. Во-первых, это общественное признание заслуг в создании бизнеса, его эффективности и привлекательности. Во-вторых, продажа одного бизнеса дает денежные средства для начала нового дела. Наконец, честное признание самому себе, что старые преимущества исчерпали себя, снижает риски безвестного и мучительного исчезновения с рынка.

### **Проверьте себя**

- 1. Каковы особенности планирования деятельности малых, средних и крупных предприятий?*
- 2. Что лежит в основе принятия стратегического решения?*

### **Выполните задания**

- 1. Какие предприятия в вашем городе, районе, поселке имеют перспективы выхода на внешний рынок, захвата новых сегментов отечественных рынков, подлежат продаже, ликвидации?*
- 2. Используя прессу, доступные статистические показатели, любые количественные показатели вашей школы, класса, выявите основные тенденции и взаимосвязи показателей, дайте им свою интерпретацию и оценки перспектив сохранения выявленных вами тенденций.*
- 3. Разработайте алгоритм выработки стратегического решения на примере одного из предприятий малого бизнеса.*

### **Тема для эссе, обсуждения, дискуссии**

*Согласны ли вы с утверждением, что в нашем быстро меняющемся мире ничего планировать нельзя?*



## § 6 Как разработать бизнес-план малого предприятия?

После анализа исходной ситуации и принятия стратегического решения разрабатывается бизнес-план для захвата новых рынков. Для этого в очередной раз с помощью SWOT-анализа исследуются имеющиеся преимущества (в производстве, маркетинге, финансах и персонале), определяются их взаимосвязи, а затем детально рассчитываются показатели бизнес-плана. Чаще всего SWOT-анализ преимуществ, взаимосвязей и детальные расчеты повторяются многократно до получения сбалансированного варианта бизнес-плана. Таких сбалансированных вариантов может быть несколько. В зависимости от конъюнктуры рынка реализуется наиболее предпочтительный вариант. При смене конъюнктуры рынка преимущество остается у тех, кто своевременно перейдет к новому, сбалансированному варианту бизнес-плана.

Разработка плана для среднего предприятия носит итеративный характер, поэтому начинать ее можно с любой сферы управления: производство, финансы, маркетинг, персонал. Традиционно в социалистической экономике главным был производственный план, в рыночных условиях импульс задает планирование маркетинга.

**Производственная программа** считается на основе технологических карт, в которых указываются объемы производства продукции и необходимые для этого производства ресурсы. Главная задача — доказать себе и потенциальным партнерам, что вы все подготовили к началу предпринимательской деятельности и сможете производить нужное количество качественных товаров в установленные сроки. Полезно использовать оценки масштабов производства и затрат ресурсов на основе не только сложившихся тенденций, но и перспективных конкурентоспособных технологий.

**Таблица 7. План производства**

Производственная программа	201__	201__
1. Продукция		
— по видам		
2. Ресурсы:		
— земля		
— здания и сооружения		
— машины и оборудование		
— сырье и материалы		
— персонал		
— информация		

Полезную информацию дает *план маркетинга*, который разрабатывается в разрезе элементов маркетинговой стратегии: сегмент рынка, продукт, цена, каналы распределений, система стимулирования.

**Таблица 8. План маркетинга**

Сегмент рынка	Продукт	Цена	Каналы распределения	Стимулы

Многократно заполняя графы этой таблицы, необходимо давать все более четкие ответы на вопросы: кому нужна ваша продукция (услуги)? в каких объемах и по каким ценам? кто вам поможет с реализацией? что надо сделать, чтобы увеличить объемы продаж?

В зависимости от тенденций развития рынка (растущий или сокращающийся) и выбранной собственной стратегии (рост или сокращение продаж) выбирают варианты поведения на рынке: захват новых сегментов, выпуск новых продуктов, продажа активов и инвестиции в новый бизнес.

**Таблица 9. Анализ рынка**

	Растущий рынок	Сокращающийся рынок
Растущий объем продаж товара	Захват новых сегментов рынка	Продажа активов
Сокращающийся объем продаж товара	Выпуск новых продуктов	Инвестиции в новый бизнес

В качестве сегментов рынка могут рассматриваться различные группы потенциальных покупателей со схожими характеристиками, поведением и потребностями в отношении товара (услуги). Вспомните рассмотренную ранее круговую диаграмму потребителей. В бизнес-плане ее надо детализировать по регионам, социальным группам, стилю поведения.

**Анализ продуктов** предполагает сравнение собственной продукции с аналогами конкурентов по техническим параметрам, эксплуатационным параметрам, условиям реализации, ценовой политике и системе оплаты, спектру и качеству дополнительных услуг, рекламе и другим характеристикам. Сравнение с конкурентами — очень полезный этап для планирования развития собственного бизнеса.

**Таблица 10. Анализ продукта**

Продукт	Предприятие	Аналоги конкурентов по сегментам рынка		
Технические параметры				
Параметры эксплуатации				
Условия реализации				
Цена и системы оплаты				
Гарантии				
Дополнительные услуги				
Реклама				
Другие характеристики				

**Цена.** Сложность *планирования цен* заключается в мужестве выбора точки из диапазона допустимых цен. Нижняя граница диапазона — это цена, по которой никто не будет производить данную продукцию, верхняя граница определяется ценой, по которой продукцию никто не купит. Любая точка внутри диапазона допустимых цен является «справедливой» для некоторого критерия «научно обоснованных» цен. В качестве таких критериев используются: «издержки плюс прибыль», «целевая прибыль», «цена, ориентированная на спрос», «цена, ориентированная на конкурентов», «цена ощущаемой ценности дефицитных товаров», «цены закрытых и открытых торгов»...

Каждый критерий ценообразования имеет свои преимущества и недостатки, которые используются для выбора маркетинговой стратегии. Для компенсации недостатков основных критериев, стимулирования продвижения товаров на рынок приходится использовать скидки к основным ценам: за предоплату, объемы покупок, сезонные, для постоянных клиентов и при оплате дополнительных услуг.

**Таблица 11. Анализ цен**

Механизм ценообразования	Маркетинговая стратегия
Издержки плюс прибыль	Сохранение стабильного уровня продаж на существующем рынке
Безубыточность или целевая прибыль	Расширение сегмента рынка до уровня продаж, позволяющего получить запланированную прибыль
Ориентация на спрос	Цена и качество определяются платежеспособным спросом потребителей
Ориентация на конкурентов	Цена зависит от форм борьбы с конкурентами на рынке
Цена ощущаемой ценности товара	Использование особых условий реализации продукта
Цена закрытых торгов	Используется при продаже прав на реализацию инвестиционных проектов
Цена открытых торгов	Используется при продаже активов
<b>Скидки</b>	
За платеж наличными или предоплату	Обеспечение ликвидности предприятия, привлечение платежеспособных покупателей
За количество покупаемого товара	Расширение рынка сбыта
Сезонные	Выравнивание колебаний спроса
Постоянным покупателям	Сохранение позиции на рынке

**Каналы распределения товаров.** Существуют разнообразные каналы распределения товаров: собственные отделы сбыта, оптовые, мелкооптовые и розничные посредники, а также различные маркетинговые системы. Использование посредников позволяет снизить запасы готовой продукции и потребность в оборотных средствах: посредники берут на себя не только затраты, но и риски, связанные с реализацией продукции. Посредники лучше знают целевые рынки, их конъюнктуру и конкурентов.

**Таблица 12. Анализ каналов распределения**

Варианты посредников	Маркетинговая стратегия
Отдел сбыта предприятия	Стабильный спрос, массовые крупные продажи
Оптовые посредники	Массовый спрос на разных целевых рынках
Мелкооптовые посредники	Товары периодической покупки
Розничные посредники	Учет особенностей целевых групп потребителей
Вертикальные маркетинговые системы	Жестко централизованные правила поведения посредников
Договорные маркетинговые системы	Учет особенностей работы разных посредников на разных рынках
Управляемые маркетинговые системы	Проведение отдельных совместных акций с посредниками
Горизонтальные маркетинговые системы	Совместное использование маркетинговой сети разными фирмами
Многоканальные маркетинговые системы	Комбинации различных типов посредников

**Стимулирование продаж.** Для продвижения товара используются различные способы стимулирования продаж: связи с общественностью, реклама, адресная работа с покупателями, специальные программы и акции по стимулированию продаж.

**Таблица 13. Анализ системы стимулирования**

Средства стимулирования	Маркетинговая стратегия
Связи с общественностью	Формирование положительного образа продукта в целом
Реклама	Платная информация о продукте в СМИ
Персональная работа с покупателем	Учет индивидуальных потребностей покупателей
Стимулирование сбыта	Специальные приемы краткосрочного расширения объема продаж

**План по труду.** План производства и план маркетинга дают исходные данные для разработки плана по труду, в котором важно определить не только количество необходимых сотрудников, но и правильно выбрать форму оплаты труда, стимулирующую выполнение бизнес-плана.

**Таблица 14. План по труду**

Система оплаты	201__	201__
Повременная		
Сдельная		
Премиальная		
Подряд		
Оборудование		
Аренда с выкупом		
Франчайзинг		
Участие в прибылях		
Аутсорсинг		

**Финансовый план предприятия.** Сравнение различных механизмов ценообразования, каналов распределения, издержек по стимулированию продаж отражается в *финансовом плане* предприятия.

Основными финансовыми документами являются баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

**Таблица 15. Баланс, тыс. руб.**

Актив	01.01.10	01.01.11	Пассив	01.01.10	01.01.11
1. Внеоборотные активы (ВА)			3. Капитал и резервы (СК)		
2. Оборотные активы (ОА), в т.ч.: 2.1. Запасы (З)			4. Долгосрочные обязательства (ДО)		
2.2. Дебиторская задолженность (Д)			5. Краткосрочные обязательства (К)		
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (ДС)					
Баланс (АБ)			Баланс (ПБ)		

**Балансовый отчет** отражает финансовое положение компании на определенный момент времени (конец учетного периода), а **отчет о движении денежных средств** поясняет изменения, произошедшие с одним из главных компонентов финансовой отчетности — денежными средствами — от одной даты балансового отчета до другой. Эта информация используется для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты. **Отчет о прибылях и убытках** отражает результаты деятельности компании за период.

**Таблица 16. Отчет о движении денежных средств**

Показатели	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1. Остаток денежных средств на начало отчетного года		
2. Движение денежных средств по текущей деятельности		
2.1. Поступление (П1)		
2.2. Выбытие (В1)		
3. Движение денежных средств по инвестиционной деятельности		
3.1. Поступление		
3.2. Выбытие		
4. Движение денежных средств по финансовой деятельности		
4.1. Поступление		
4.2. Выбытие		
5. Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств		
6. Остаток денежных средств на конец отчетного периода		

**Таблица 17. Отчет о прибылях и убытках**

Показатели	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (Р)		
2. Полная себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (СС)		
3. Прибыль от продаж (П)		
4. Результат от прочей деятельности		
5. Прибыль до налогообложения		
6. Налог на прибыль		
7. Чистая прибыль (ЧП)		

На основании этих документов рассчитываются показатели финансового состояния предприятия:

- ликвидность (способность погасить обязательства);
- финансовая устойчивость (соотношение собственных и заемных средств);
- рентабельность (способность генерировать доход).

Каждый из показателей характеризует разные аспекты финансовых (денежных) результатов деятельности предприятия. Если они не удовлетворяют предпринимателя, то он должен рассматривать различные варианты повышения эффективности финансовых показателей.

В дополнение к рассмотренным выше мерам по уменьшению рисков и повышению ликвидности проекта для малых предприятий средние предприятия должны проводить более детальный анализ.

**Таблица 18. Анализ финансового состояния**

Показатели	Формула для расчета	Экономическое содержание
<b>Ликвидность (способность погасить обязательства)</b>		
Коэффициент абсолютной ликвидности	$ДС / К^* \geq 0,2$	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств
Коэффициент быстрой ликвидности	$(ДС + Д) / К^* \geq 0,7$	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств и дебиторской задолженности
Коэффициент текущей ликвидности	$ОА / К^* \geq 2$	Перспективы платежных возможностей предприятия, способность обеспечить покрытие краткосрочных обязательств за счет всех оборотных активов
Коэффициент платежеспособности	$П1/В1 \geq 1$	Обеспеченность инвестиционной и финансовой деятельности денежными средствами от текущей деятельности
<b>Устойчивость (финансовая независимость и автономность)</b>		
Коэффициент автономии	$(СК/ПБ) \geq 0,5$	Доля собственных средств в общей стоимости источников
Коэффициент соотношения источников заемных и собственных средств	$(ДО + К)/СК < 1$	Заемные источники на один рубль собственных средств
<b>Рентабельность (эффективность деятельности)</b>		
Рентабельность активов	$П / АБ^{**}$	Отдача на вложенные в бизнес средства
Рентабельность собственного капитала	$ЧП / СК^{**}$	Ориентир для внешних инвесторов
Рентабельность продаж-1	$П / Р$	Прибыль на 1 рубль продаж
Рентабельность продаж-2	$П / СС$	Эффективность производственных затрат
Рентабельность производства	$П / (ВА + З)^{**}$	Эффективность потребления ресурсов

\* Итог раздела 5 баланса (К) — доходы будущих периодов — резервы предстоящих расходов.

\*\* Средние значения показателя за период.



**Управление рисками** предусматривает не только выявление, оценку, мониторинг рисков, но и принятие мер по их снижению: привлечение независимых экспертов, надзор, отражение ответственности сторон в контракте, структурное финансирование, привлечение гарантий и страхование рисков.

**Таблица 19. Управление рисками**

Риски	Меры по снижению рисков
Проектирование Строительство Эксплуатация	Экспертиза проектов, надзор, ответственность сторон в контракте
Финансовые	Структура финансирования проекта
Юридические	Ответственность сторон и партнеров
Политические	Правительственные гарантии, межправительственные соглашения
Экологические	Экологические экспертизы и мониторинг
Непреодолимая сила	Страхование

**Управление проектами.** Наряду с текущей деятельностью предприятиям приходится решать новые проблемы, связанные с освоением новых рынков, запуском производства новой продукции, внедрением новых технологий. Для решения проблем используются технологии управления проектами. В этом случае: 1) проблема разбивается на задачи, которые можно решать традиционными методами; 2) назначается руководитель проекта с широкими полномочиями для распределения задач и координации деятельности функциональных служб.

**Управление издержками.** Для управления издержками используют разные показатели: себестоимость продукции, калькуляции отдельных видов продукции, сметы по видам продукции, статьям (где возникают) и элементам (из чего складываются) затрат. По каждому виду классификации затрат можно разрабатывать мероприятия по снижению издержек, используя для этого пофакторное планирование, нормативный метод калькуляции себестоимости и функционально-стоимостной анализ.

**При пофакторном планировании** рассчитывается величина издержек для производства и реализации планового объема продукции при базисном уровне затрат. Затем по каждому виду затрат

анализируются возможности изменения издержек под влиянием факторов: повышение технического уровня (использование новой техники, технологий, конструкций, сырья и материалов), улучшение организации производства, изменение объема, структуры и размещения производства и др.

**Нормативный метод** предполагает детальное обоснование материальных, трудовых и финансовых норм, создание на их основе нормативных калькуляций, учета изменений и учета отклонений от текущих норм.

**Функционально-стоимостной анализ** выявляет все возможные направления использования полезных свойств продукции, устанавливает взаимосвязь между этими свойствами и затратами используемых ресурсов. С помощью «мозгового штурма» выбираются наиболее эффективные сочетания затрат ресурсов и потребительских качеств продукции.

**Оформление бизнес-плана.** Многочисленные и многократные расчеты при подготовке бизнес-плана должны быть оформлены в окончательный документ, позволяющий: 1) контролировать реализацию плана; 2) стимулировать персонал для выполнения плановых заданий; 3) привлекать партнеров и ресурсы для реализации плана.

Чтобы решать эти задачи, бизнес-план, кроме таблиц с расчетами, должен включать описание анализа исходной ситуации, формулировку целей и задач на плановый период, описание производственной деятельности (объемы продукции и ресурсное обеспечение), маркетинговой политики, финансовых показателей, систем стимулирования и оплаты труда.

#### **Выполните задание**

1. Закончите фразу. Бизнес-план — это.....
2. Сформулируйте наиболее важные причины необходимости разработки бизнес-плана.
3. Проанализируйте все структурные компоненты бизнес-плана и определите, как каждый из них влияет на успешность деятельности малого предприятия.

## Учебный проект «Шаги к успеху. Создаем бизнес-план»

1. Предложите детальный алгоритм разработки вашего бизнес-плана на основе таблицы

Структурный элемент	Целевое назначение	Содержание
Введение		
Информация о претенденте		
Рынки сбыта и маркетинг		
Производство		
Инвестиции		
Управление персоналом		
Финансовый план		
Анализ основных видов рисков		

Для выполнения задания вы можете использовать вопросы для разработки бизнес-плана в конце пособия.

## § 7. Чем отличаются инвестиции и инновации?

**Инвестиционная деятельность.** Наряду с текущей производственной деятельностью малому и среднему бизнесу нередко приходится заниматься еще и инвестиционной деятельностью, которая имеет свои особенности, главная из которых заключается во временном разрыве между затратами и результатами. Психологически начинающему предпринимателю бывает трудно отказаться от текущего потребления ради инвестиций, которые обеспечивают более высокий доход и уровень потребления, но в будущем. Те, кто преодолевает этот барьер, получают конкурентные преимущества в виде сокращения затрат в текущей операционной деятельности. Для оценки эффективности инвестиционной деятельности используется прием сопоставления текущей стоимости  $PV$  («деньги сегодня») и будущей стоимости  $FV$  («деньги завтра»):

$$FV = PV * (1 + r)^n ,$$

$$PV = FV / (1 + r)^n$$

где:  $r$  — процентная ставка, которая отражает влияние инфляции, банковского процента, степени риска инвестиций и многих других факторов, а  $n$  — период времени между сегодня ( $t=0$ ) и завтра ( $t=n$ ).

Если инфляция и риски не велики, то можно пренебречь в различиях между деньгами разных периодов, но и в этом случае необходимо считать выручку и доходы за весь период реализации проекта.

Проиллюстрируем особенности инвестиционной деятельности на следующем примере. Модернизация котельных в г. Таганроге потребовала инвестиционных затрат, сопоставимых по масштабам с текущей годовой выручкой предприятия — более 300 млн рублей. Цена привлекаемых инвестиций составила 25% годовых. Инвестиции были привлечены в качестве вноса в уставный капитал и кредита на 10 лет. Таким образом, цена инвестиционных затрат составила 250% к сумме инвестиций. Реализация инвестиционных проектов позволяла снизить текущие затраты на 30%. Новое оборудование должно эксплуатироваться 25 лет, и за этот период будет сэкономлено 750% текущих затрат. Таким образом, чистый доход составит за 25 лет 400% (750-250-100), что эквивалентно 16% годовых доходности на вложенные инвестиции.

Кроме разрыва во времени затрат и результатов, инвестиционная деятельность имеет и другие особенности:

- инвестиции требуют больших первоначальных затрат;
- реализация инвестиционного проекта позволяет использовать более широкий спектр альтернатив дальнейшего развития бизнеса;
- на инвестиции более сильно влияет инфляция;
- инвестиции связаны с более высокими рисками;
- существует широкий спектр источников финансирования инвестиций;
- при реализации проекта могут использоваться разные организационно-правовые формы;
- для привлечения инвестиций требуется специальная маркетинговая стратегия.

**Инновационная деятельность.** Малый бизнес всегда является инновационным, а все предприниматели, изменяющие этот мир, — новаторами. В широком смысле слова к инновациям можно отнести все виды результатов интеллектуальной деятельности и приравненных

к ним средств индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана (ГК РФ, часть 4): 1) произведения науки, литературы и искусства; 2) программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ); 3) базы данных; 4) исполнения; 5) фонограммы; 6) сообщение в эфир или по кабелю радио- или телепередач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания); 7) изобретения; 8) полезные модели; 9) промышленные образцы; 10) селекционные достижения; 11) топологии интегральных микросхем; 12) секреты производства (ноу-хау); 13) фирменные наименования; 14) товарные знаки и знаки обслуживания; 15) наименования мест происхождения товаров; 16) коммерческие обозначения.

В более узком и практическом смысле документом, который подтверждает научную новизну используемых идей и технических решений и обеспечивает охрану интеллектуальной собственности, является патент на изобретение, полезную модель, промышленный образец. Согласно патентному праву (ГК РФ, глава 72), в качестве изобретения охраняется техническое решение в любой области, относящееся к продукту: устройство, вещество, штамм микроорганизма, культура клеток растений или животных, — или способу осуществления действия над материальным объектом с помощью материальных средств. В качестве полезной модели охраняется техническое решение в любой области, относящееся к устройству, если модель является новой и промышленно применимой. В качестве промышленного образца охраняется художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Собственно инновационный малый бизнес предполагает в качестве конечного результата получение **патента, документа, признающего новизну**. Этот документ (и предоставляемые им права) может быть продан сам, либо права, предоставляемые им, реализованы для использования в рамках лицензионного соглашения. Таким образом, новшество получает общественное признание. Наиболее талантливые изобретатели производят именно патенты. Патент может быть внесен в качестве вклада в уставный капитал малого предприятия и может приносить доход от своего использования. Вопрос о том, что лучше — продать зарегистрированный патент или начать производственную деятельность

на его основе, — решается самостоятельно в каждом конкретном случае. Важно, чтобы научные результаты имели государственную регистрацию.

В целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности упрощена процедура вноса в уставный капитал малых предприятий результатов научной деятельности (программ для ЭВМ, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат данным научным учреждениям и вузам. При этом доля интеллектуального вноса в уставный капитал должна превышать 25% для акционерного общества или одну треть для обществ с ограниченной ответственностью. Статус субъекта малого предпринимательства у хозяйствующего субъекта сохраняется.

### ***Проверьте себя***

- 1. Что такое инвестиционная деятельность и каковы ее особенности?*
- 2. Как влияет инвестиционная деятельность на перспективы развития бизнеса?*
- 3. Каковы источники финансирования инвестиций?*
- 4. Как законодательно оформляются результаты инновационной деятельности?*

### ***Выполните задание***

- 1. Каковы особенности инновационного малого бизнеса? Используя материалы СМИ, ресурсы Интернета, приведите примеры инноваций и укажите, в чем проявились научная новизна идеи, техническое решение. Оцените инновацию с точки зрения предпринимательской деятельности.*

## §8 В чем особенности внешнеэкономической деятельности?

**Внешнеэкономическая деятельность. Новые поколения предпринимателей должны быть конкурентоспособными в новой глобальной экономике.** Особенностью предпринимательства в сфере внешнеэкономической деятельности является контракт на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг, одной из сторон которого выступает зарубежный партнер. С одной стороны, оплата внешнеторгового контракта является более широким (международным) общественным признанием предпринимательской деятельности. С другой стороны, валютный, таможенный, налоговый контроль внешнеторговых операций создает дополнительные барьеры внешнеэкономической деятельности малых предприятий.

Парадокс заключается в том, что чем выше эти барьеры, тем привлекательнее становится внешнеэкономическая деятельность, поскольку при наличии спроса на новые товары и услуги разница в эффективности производства внутри страны и за ее рубежами должна покрывать эти барьеры. Малый бизнес быстро реагирует на такую эффективность: не случайно первые крупные состояния российских «олигархов» сформировались на импорте персональных компьютеров и ширпотреба.

Вторым популярным направлением внешнеэкономической деятельности стал экспорт сырьевых товаров. В условиях жесткого валютного контроля получение валютной выручки сделало этот экспорт эффективным даже при демпинговых ценах.

По мере развития внешней торговли внутренние и внешние цены на товары и услуги выравниваются и основным фактором рентабельности внешней торговли становится эффект международного разделения труда. Для международного разделения труда и товарообмена важна не абсолютная, а относительная эффективность производства даже однородных товаров. Еще в Средние века производство и вина, и шерсти в Испании было более эффективно, чем в Англии. Однако если сравнивать относительные затраты производства шерсти и вина в Англии и в Испании, то шерсть дешевле производить в Англии, а вино в Испании. Произведенную в Англии шерсть было выгоднее обменять не на английское, а на испанское вино. Продажа в Англии испанского

вина по внутренним ценам позволяла закупить еще больше английской шерсти для новой внешнеторговой операции.

Внешнеэкономическая деятельность несет дополнительные риски. В целях создания и продвижения товаров национальных производителей многие государства и международные финансовые институты используют механизмы гарантий политических рисков для экспортных контрактов.

Участники внешнеэкономической деятельности несут риски неплатежа и непоставки товара. Для снижения этих рисков банки предлагают финансовые инструменты гарантий и аккредитивов, которые позволяют не отвлекать оборотные средства из текущей производственной деятельности и снизить издержки участников внешнеэкономической деятельности. Эти схемы работают следующим образом.

**Рис. 5. Схемы банковских гарантий исполнения международного контракта**





В случае покупки товара за рубежом импортер предоставляет в свой банк импортный контракт и просит банк выступить гарантом своевременного платежа по этому контракту. Полученную гарантию импортер предоставляет зарубежному поставщику-экспортеру вместо предоплаты контракта, который может использовать ее для получения кредита на льготных условиях уже в своем банке. В случае экспортного контракта экспортер может предоставить покупателю банковскую гарантию своевременной поставки товара. Кроме того, покупатель может выставить условием контракта проведение оплаты контракта на основании аккредитива после отгрузки товара, погрузки для перевозки, пересечения границы страны-экспортера, страны-импортера и т. д. На практике используются различные комбинации схем гарантий и аккредитивов. Наибольший эффект достигается в результате комбинирования внешнеэкономических контрактов с инвестиционной и инновационной деятельностью предпринимателей. Такие комбинации называются структурным финансированием.

В рамках мер государственной поддержки для малых и средних предприятий предусмотрена компенсация 50% затрат (но не более 500 тыс. рублей), связанных с оплатой услуг по выполнению обязательных требований законодательства Российской Федерации и (или) законодательства страны-импортера, являющихся необходимыми для экспорта товаров (работ, услуг).

### **Выполните задания**

1. На основе SWOT-формулы проанализируйте перспективы внешнеэкономической деятельности малого предприятия.
2. Используя рисунок, объясните, каким образом можно минимизировать риски неплатежа и непоставки товара участникам внешнеэкономической деятельности?

## § 9 Должно ли государство регулировать малый бизнес?

### Федеральный закон № 209-ФЗ: новые возможности предпринимательства

В § 2 учебного пособия вы познакомились с базовым законом, регулирующим отношения в сфере малого предпринимательства, — Федеральным законом от 24.07.07 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Вы узнали о критериях отнесения предприятия к малому и среднему (МСП). Этот закон определяет более широкий круг вопросов развития инфраструктуры поддержки МСП и регламентирует деятельность органов государственной власти и местного самоуправления по развитию этой инфраструктуры.

Наиболее существенными изменениями в результате принятия нового закона стали:

1. Введение новой классификации субъектов МСП с учетом численности работников и максимальной выручки от реализации продукции товаров, работ (услуг):

**Таблица 20. Критерии малых и средних предприятий**

Субъекты МСП	Численность работников, человек	Максимальная выручка, млн руб.
Микропредприятия	до 15	≤ 60
Малые предприятия	от 15 до 100	≤ 400
Средние предприятия	от 101 до 250	≤ 1 000

2. Доля участия коммерческих и некоммерческих организаций, не являющихся субъектами малого и среднего бизнеса, в уставном капитале малых и средних предприятий не может превышать 25%. Это ограничение недавно было снято для научных организаций и вузов.
3. Закон определяет в качестве целей государственной политики развитие субъектов МСП и обеспечение для этого благоприятных условий, в том числе за счет обеспечения конкурентоспособности МСП. Одновременно государство планирует решать за счет

роста количества МСП проблемы занятости, роста объемов производства и налоговых поступлений.

4. В целях реализации принципов государственной политики закон предусматривает разграничение полномочий и ответственности между органами власти за развитие МСП и обеспечение равного доступа МСП к получению государственной поддержки.
5. Развитие МСП государство регулирует с помощью **специальных налоговых режимов**, упрощенных правил налоговой, бухгалтерской и статистической отчетности, **льготного порядка** приватизации имущества, обеспечения прав и законных интересов МСП при осуществлении государственного контроля (надзора), финансовой поддержки и развития инфраструктуры.
6. В распределении полномочий органов государственной власти по вопросам развития МСП вопросы государственной политики, направлений и форм поддержки сконцентрированы на федеральном уровне. Разработка программ, методическое обеспечение, финансирование и международное сотрудничество являются предметом совместной работы федеральных органов и субъектов федерации. Муниципальные органы формируют свои программы развития МСП и формируют инфраструктуры поддержки. Ежегодный публичный доклад о состоянии и развитии МСП готовится только на федеральном уровне. Вопросы взаимодействия бизнеса с федеральными органами на местах не отражаются в специальном документе, но могут быть предметом обсуждения в создаваемых на территориях координационных совещательных органах.
7. Поддержка субъектов МСП осуществляется на равных условиях, но только тех из них, кто соответствует критериям соответствующих программ, через инфраструктуру по программам развития МСП. **Такая поддержка включает в себя финансовую, имущественную, информационную, консультационную, учебно-методическую поддержку, а также специальные формы поддержки инноваций, ремесленничества, внешнеэкономической и сельскохозяйственной деятельности.**

Таким образом, принятие нового закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» вносит серьезные коррективы в регулирование данного сектора экономики:

- закон впервые определяет поддержку МСП как деятельность органов государственной власти, местного самоуправления. Таким образом, государство становится не просто регулятором, но и активным игроком на растущем рынке предпринимательства, используя потенциал другого растущего рынка — государственных финансов;
- для укрепления своих позиций на рынке малого предпринимательства государство намерено использовать сетевой маркетинг, финансируя инфраструктуру развития предпринимательства, создавая координационные и совещательные органы по развитию предпринимательства, разграничивая полномочия органов власти по развитию МСП;
- закон вводит новые определения и классификации субъектов МСП, субъектов инфраструктуры развития МСП, механизмов регулирования деятельности МСП, полномочий органов власти, направлений и форм государственной поддержки МСП.

Нововведения в законодательстве имеют свои положительные и отрицательные стороны как для государственных органов, так и для бизнеса.

**Таблица 21. SWOT-анализ Закона РФ № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<b>Для государственных органов</b>			
Расширение административного ресурса	Рост бюрократии	Карьерный рост	Коррупция
<b>Для бизнеса</b>			
Расширение статуса МСП	Неопределенность преференций	Захват новых рынков	Потеря существующего бизнеса

**В целом можно с удовлетворением констатировать, что государство с помощью нового закона создало систему продвижения своих услуг по поддержке предпринимательства, отвечающую критериям государственных программ.**

Следует признать, что недостаточная активность самих предпринимателей по защите своих интересов стимулировала государство на активизацию своей позиции на рынке МСП. В новых условиях задача бизнеса заключается в использовании возможностей

нового законодательства для ускорения своего собственного развития посредством участия в разработке регионального законодательства, региональных целевых программ, в развитии инфраструктуры МСП, в работе координационных и совещательных органов. Поскольку государство сделало бизнес-предложение малому и среднему предпринимательству, для бизнеса важно грамотно использовать новые возможности, которые имеют место и в этом случае.

**Антикризисные дополнения.** Глобальный экономический кризис позитивно повлиял на ускорение изменений в действующем законодательстве относительно проверок малых и средних предприятий. Новые законы ограничили частоту и тематику проверок МСП (для проведения проверок требуется согласие органов прокуратуры), расширили права общественных организаций предпринимателей по защите их прав. Упорядочение и сокращение числа проверок малых предприятий — важный шаг для легализации работы малых предприятий.

Закон также предусматривает ежегодную подготовку докладов об осуществлении государственного и муниципального контроля и его эффективности.

В июле 2009 года были внесены изменения в Налоговый кодекс Российской Федерации, которые увеличили до 60 млн рублей предельный уровень доходов малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, разрешающий им использовать упрощенную систему налогообложения.

Государство существенно упростило процедуры приватизации имущества, арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства. Если аренда имущества составляет более двух лет, нет задолженности по арендным платежам, площадь арендуемых помещений не превосходит предельных значений, устанавливаемых субъектами Российской Федерации, и не имеется других ограничений, то такое имущество может быть выкуплено арендатором единовременно или в рассрочку по цене на основании независимой оценки этого имущества.

Была решена еще одна многолетняя проблема малого бизнеса, связанная с принудительным использованием кассовых аппаратов. Кассовый аппарат предприниматель, использующий вмененный доход, может не использовать, но по требованию покупателя он должен предоставить чек.

**Финансовая поддержка предпринимательства.** Реализация Федерального закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» инициировала принятие целого комплекса нормативных актов, регламентирующих порядок получения финансовых средств государственной поддержки.

К числу таких актов следует в первую очередь отнести постановление Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2009 г. № 178 *«О распределении и предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства»*. Постановление определяет порядок предоставления субсидий субъектам федерации для софинансирования следующих мероприятий:

- создание и развитие бизнес-инкубаторов;
- поддержка экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства;
- субсидирование процентных ставок по привлекаемым кредитам;
- софинансирование создания фондов развития малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере;
- реализация иных мероприятий по поддержке и развитию малого и среднего предпринимательства;
- ведение реестров субъектов малого и среднего предпринимательства — получателей государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (далее — реестры).

Субсидии выделяются по результатам конкурса, который ежегодно проводит Министерство экономического развития Российской Федерации. Распределение субсидий осуществляется пропорционально количеству малых предприятий в каждом субъекте. Далее производится корректировка в зависимости от масштабов софинансирования мероприятий по развитию предпринимательства за счет регионального бюджета, в том числе в инновационной сфере, прироста численности малых и средних предприятий, численности занятых на них работников (без внешних совместителей), прироста доли малого и среднего предпринимательства в общем объеме валового регионального продукта. Неостребованные субсидии перераспределяются между регионами пропорционально предполагаемой численности новых рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса. Данное

постановление стимулирует маркетинговую политику по привлечению предпринимателей и региональные органы власти в получении средств государственной поддержки. Однако надо представлять себе, что масштабы распределяемых финансовых средств составляют менее 3% налоговых поступлений в бюджеты всех уровней от малых и средних предприятий.

В условиях кризиса меры финансовой поддержки были дополнены получением грантов на создание собственного бизнеса, развитием микрофинансовых организаций (субсидирование процентных ставок по привлекаемым средствам, расходам на аудит и обучение специалистов), созданием гарантийных фондов, получением средств на образовательные программы, развитие инновационных предприятий, поддержку муниципальных программ, развитие бизнес-инкубаторов, промышленных парков, технопарков, энергосбережение, развитие молодежного предпринимательства, информационно-аналитических центров.

Система критериев отбора заявок на получение средств государственной поддержки учитывает соответствие предлагаемых мероприятий антикризисным мерам правительства, снижение напряженности на рынке труда, прирост доли товаров МСП в объеме ВВП за предыдущий год, прирост численности работников МСП тоже за предыдущий год. Таким образом, победителями в борьбе за бюджетные деньги становятся регионы, которые уже задействовали потенциал предпринимательства.

### **Проверьте себя**

1. Чем была вызвана необходимость принятия Федерального закона от 24.07.07 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»?
2. Какие новые возможности открывает законодательство для развития малого и среднего бизнеса?

### **Тема для эссе, обсуждения, дискуссии**

*«Чем больше государство планирует, тем труднее планировать свою жизнь простому человеку». (Ф. А. Хайек).*

## § 10. Какие налоги должно платить малое предприятие?

**Налоги: обязанность или повинность.** Ни одно государство в мире не может существовать без налогов. Теоретически государство отбирает у граждан налоги для того, чтобы все граждане жили лучше: с точки зрения безопасности, экологии, образования, здравоохранения. Но поскольку государственное управление не всегда эффективно, то зачастую население уже воспринимает налоговый пресс как некую обязательную повинность. Развитие цивилизованного рынка предполагает усиление социального содержания налогов, превращение его в социальную услугу. В перспективе у граждан будет выбор между частными и государственными структурами, предоставляющими общественные блага и услуги.

Налоги в государстве играют не только фискальную, но и регулирующую роль: выбирая разные варианты налоговых инструментов, государство в состоянии стимулировать или, наоборот, сокращать разные виды деятельности, их масштабы, эффективность применяемых технологий и темпы развития.

Выделение малых предприятий как особого субъекта налогообложения в большинстве стран направлено на стимулирование малого бизнеса и занятости. Речь идет не только о сокращении ставок и объемов налогообложения. Для легального малого бизнеса важно, чтобы его общие затраты по легальному налогообложению (ведение бухгалтерского учета, простота исчисления налога, порядок его уплаты) не отвлекали его от собственно предпринимательской деятельности.

**Оптимизация налогообложения.** Когда масса налогов превышает массу прибыли нормально работающего предприятия, естественной реакцией предпринимателя на ужесточение налогового пресса является уход в теневую экономику. Для работы в теневой экономике нужны крепкие нервы. Для работы в легальной экономике нужны профессиональные знания Налогового кодекса, законов и инструкций. Чаще всего у руководителя малого предприятия нет времени, чтобы разобраться во всем самому, нет средств, чтобы держать квалифицированного бухгалтера. Но интуитивно, путем проб и ошибок формируется ответная реакция предпринимателя на действие тех или иных налогов.



**Налог на добавленную стоимость (НДС)** — самый «ябеднический» налог. Его часто критикуют, но он существует в очень многих странах и легко собирается, так как каждый предприниматель, оплачивая счета своих поставщиков, платит и НДС. Одновременно он получает от покупателя возврат оплаты НДС в стоимости реализуемой им продукции.

Разница между полученным и оплаченным НДС направляется в бюджет.

«Ябеднический» характер налога заключается в том, что покупатель, оплатив в счете не только стоимость продукции, но и НДС, обязательно «сдает» в налоговую инспекцию информацию об уплаченном налоге. Поэтому для оптимизации НДС необходимо тщательно следить за своевременными расчетами с поставщиками и клиентами, правильным оформлением платежных документов, счетов-фактур. Желательно также стать экспортером, поскольку в этом случае государство возвращает НДС за вывозимую из страны продукцию. В некоторых случаях НДС заставляет закупать полуфабрикаты и комплектующие у поставщиков вместо развития собственного производства.

**Налог на прибыль** снижает стимулы к рентабельной работе. Поэтому в развитых странах устанавливают низкие ставки этого налога. Этот налог заставляет раздувать себестоимость, а отказ государства учитывать в себестоимости для налогообложения отдельные виды представительских, транспортных расходов дает прекрасные основания, чтобы эти услуги осуществлял исключительно теневой бизнес. При начислении **подходного налога с физических лиц** также не учитываются командировочные и представительские расходы, что еще больше усиливает роль теневых структур в предоставлении такого рода услуг.

Среди **взносов в государственные внебюджетные фонды** наибольшей критике подвергся налог на пользователей автодорог и отчисления на развитие социальной инфраструктуры. Дело в том, что размеры этих отчислений устанавливались в процентах к объему выручки от реализации товаров и услуг, без учета реального размера прибыли. Поэтому зачастую эти оборотные налоги платились за счет зарплаты работников, неоплаченных поставок сырья и комплектующих. Но более всего удивляло, когда налог на пользователей автодорог в зависимости от объема перевозок уплачивали российские летчики и моряки.

Введенный с 2001 года **единый социальный налог (ЕСН)**, заменивший страховые платежи во внебюджетные фонды, должен был

стать «локомотивом» пенсионной реформы: компенсировать затраты государства на самые незащищенные слои населения. Однако ЕСН с его громоздкой системой сбора не стал ни единым, ни социальным, ни налогом. С 2010 года ЕСН вновь заменяется страховыми платежами. При этом предложено произвести увеличение налогового бремени на малый бизнес с 14 до 26%, а в 2011 году — до 34% от фонда оплаты труда. При такой налоговой нагрузке возникает очередная реальная угроза либо разорения, либо ухода субъектов малого предпринимательства в тень.

**Экологические налоги, платежи за природные ресурсы** призваны стимулировать более рациональное использование недр, воды и других богатств Родины. Поскольку сами эти богатства недооценены и плохо охраняются, то, как правило, оплачивается лишь небольшая часть реально использованных ресурсов.

**Акцизы, таможенные пошлины и сборы** оптимизируются за счет тщательного оформления документов и перевода товаров в группу с более низкими ставками платежей.

**Налоги на имущество, недвижимость, землю** должны стимулировать их рациональное использование. Недооценка этой собственности, отсутствие масштабных рынков недвижимости, земли позволяют занижать базу налогообложения и сохранять дешевую собственность в руках нерадивых хозяев. Ужесточение этих налогов параллельно с развитием рынка могло бы сделать более сговорчивыми собственников, получивших имущество и недвижимость в ходе приватизации, в переговорах с малыми предпринимателями.

Краткий обзор основных российских налогов дает представление о том круге проблем, с которыми сталкивается российский предприниматель, решивший вести легальный бизнес и выплачивать все налоги. Даже краткий перечень пугает предпринимателя и заставляет его уйти в тень.

В настоящее время кроме общей системы налогообложения действуют специальные налоговые режимы, включающие:

- единый налог на вмененный доход («вмененка») для отдельных видов деятельности (15% от базы налогообложения для каждого из 14 видов деятельности с учетом инфляции и корректирующих коэффициентов базовой доходности);
- упрощенная система («упрощенка») налогообложения (6% от доходов или 15% от доходов за вычетом расходов);

— система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей — единый сельскохозяйственный налог (6% от доходов, уменьшенных на величину расходов).

Кроме проблем в определении статуса налогоплательщика, объекта налогообложения, нестыковок в формировании налоговой базы, налоговых ставок и других, общих для всех стран вопросов налогового законодательства, у российских предпринимателей есть еще и проблема не только все увеличивающегося налогового бремени, но и постоянного давления налогового администрирования, когда налоговые органы, по образному выражению президента России Д. А. Медведева, «кошмарят» бизнес:

- используют «маски-шоу» для получения документов, которые можно получить в обычном порядке;
- запрашивают объем документов в масштабах, превышающих документооборот предприятия;
- используют «встречные» проверки для прикрытия недостатков собственной работы при регистрации фирм-однодневок.

Система рычагов и стимулов при проведении налогового администрирования толкает не на ликвидацию выявленных недостатков и принятие мер по росту базы налогообложения, а на их сокрытие для последующего выполнения планов по начислению штрафов и пени.

### **Строка закона**

## **НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **Статья 8. Понятие налога и сбора**

1. Под налогом понимается обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

2. Под сбором понимается обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами

юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий).

### **Статья 13. Федеральные налоги и сборы**

К федеральным налогам и сборам относятся:

- 1) налог на добавленную стоимость;
- 2) акцизы;
- 3) налог на доходы физических лиц;
- 4) налог на прибыль организаций;
- 5) налог на добычу полезных ископаемых;
- 6) водный налог;
- 7) сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов;
- 8) государственная пошлина.

### **Статья 14. Региональные налоги**

К региональным налогам относятся:

- 1) налог на имущество организаций;
- 2) налог на игорный бизнес;
- 3) транспортный налог.

### **Статья 15. Местные налоги**

К местным налогам относятся:

- 1) земельный налог;
- 2) налог на имущество физических лиц.

### **Статья 18. Специальные налоговые режимы**

- 1) система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог);
- 2) упрощенная система налогообложения;
- 3) система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности;
- 4) система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции.

Кроме того, в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2009 г. №212 «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, фонд социального страхования Российской Федерации, федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования», предприниматели уплачивают платежи в государственные внебюджетные фонды.

### **Проверьте себя**

1. Какие налоги должно платить малое предприятие?
2. Что важно знать о налогах руководителю малого предприятия для успеха в легальном бизнесе?
3. Какую выгоду государству и предпринимателям дает введение единого налога на вмененный доход?

### **Темы для эссе, обсуждения, дискуссии**

«Налоги — это то, чем мы оплачиваем цивилизованное общество». (Оливер У. Холмс).

«Обязанности правительства – создавать такие условия, чтобы людям было трудно совершать дурное и легко поступать правильно». (Уильям Гладстон).

### **Учебный проект «Шаги к успеху. Создаем бизнес-план»**

Рассчитайте, какие налоги и какой объем налоговых платежей вам предстоит выплатить при реализации создаваемого бизнес-плана?

## **§ 11 Кто может и должен поддерживать развитие малого бизнеса Дона?**

### **Малый бизнес: опыт Ростовской области**

Нормативное и правовое регулирование развития малого и среднего предпринимательства в Ростовской области осуществляется на основе областного закона № 20-ЗС от 13.05.2008 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Ростовской области», принятого Законодательным собранием области 22 апреля 2008 года. Закон определяет полномочия Законодательного собрания Ростовской области, администрации Ростовской области, уполномоченного органа в сфере развития малого и среднего предпринимательства, а также меры, направленные на поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

В Ростовской области разработана Областная целевая программа развития субъектов малого и среднего предпринимательства на

2009–2011 гг. (утверждена постановлением администрации области от 26.12.2008 № 604 «О переходных положениях при реализации областных целевых программ»), основными задачами которой являются:

1. Повышение роли малого и среднего предпринимательства в улучшении условий жизни населения в Ростовской области.
2. Обеспечение взаимодействия бизнеса и областных органов государственной власти посредством развития частно-государственного партнерства, привлечение субъектов МСП к решению вопросов социально-экономического развития Ростовской области.
3. Наполнение регионального рынка товарами и услугами малых и средних предприятий, в том числе инновационного характера.
4. Увеличение числа субъектов МСП.
5. Увеличение налоговых поступлений от субъектов МСП в бюджеты Российской Федерации.
6. Повышение инвестиционной активности субъектов МСП.

Приоритеты в оказании поддержки субъектам МСП на территории Ростовской области в 2009–2011 годах соответствуют направлениям, определенным Федеральным законом от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», а также включают дополнительные приоритетные направления, исходя из актуальности решения проблем предпринимательства. Таким образом, в приоритетном порядке поддержку смогут получить субъекты МСП, осуществляющие деятельность в следующих сферах:

- 1) промышленное производство и инновационная деятельность;
- 2) производство импортозамещающей и экспортной продукции;
- 3) ремесленничество и народные художественные промыслы;
- 4) производство и переработка сельхозпродукции;
- 5) коммунальное хозяйство и обслуживание жилищного фонда;
- 6) здравоохранение на шахтерских территориях и на территории муниципальных районов Ростовской области, платные социальные услуги;
- 7) бытовое обслуживание населения на территории муниципальных районов Ростовской области;
- 8) защита окружающей среды;
- 9) въездной, внутренний туризм и гостиничный комплекс;

- 10) общественное питание в учреждениях образования;
- 11) микрофинансирование.

Также приоритетной поддержкой смогут воспользоваться субъекты МСП, реализующие проекты на шахтерских территориях и на территории муниципальных районов Ростовской области.

Ростовская область обладает рядом конкурентных преимуществ, которые создают предпосылки для привлечения инвестиций и успешного развития предпринимательства. Основными из них являются:

- выгодное географическое положение, обеспечивающее области название «ворот» России в страны Черноморского, Средиземноморского и Прикаспийского бассейнов;
- важнейшее геополитическое значение области для России;
- развитая транспортная инфраструктура, представленная железнодорожными и автомобильными магистралями федерального значения, морскими и речными портами, международным аэропортом в г. Ростове-на-Дону;
- высокий природно-ресурсный потенциал (умеренно континентальный климат, 65% земельных ресурсов составляют черноземы);
- высокоразвитая промышленность — прежде всего, машиностроительный комплекс;
- богатая сырьевая база для перерабатывающей промышленности;
- широкий спектр минерально-сырьевых ресурсов;
- наличие высококвалифицированной и активной рабочей силы;
- динамично формирующаяся инфраструктура рыночных институтов (банки, страховые, инвестиционные компании, лизинговые компании и др.);
- наличие нормативно-правовой базы, обеспечивающей инвестиционную привлекательность области;
- высокий потребительский спрос;
- стабильная социально-политическая ситуация.

Малый и средний бизнес на Дону с каждым годом наращивает обороты. Политика администрации области позволяет решать приоритетные задачи социально-экономического развития региона: обеспечение экономического роста и занятости населения, повышение инвестиционной и инновационной привлекательности области и благосостояния жителей донского края.

По итогам 2008 года Ростовская область занимала девятое место в

России и второе в Южном федеральном округе по количеству малых предприятий (без микропредприятий). По суммарному объему освоенных инвестиций в основной капитал малыми предприятиями Ростовская область находилась на третьем месте в России и втором в Южном федеральном округе. По обороту — на третьем в России и первом — в Южном федеральном округе, по численности работников списочного состава — на шестом месте в России и втором — в Южном федеральном округе.

Несмотря на происшедшие изменения в круге малых предприятий, на 1 января 2009 года в Ростовской области было зарегистрировано 7 334 малых предприятия (без микропредприятий), что на 140 предприятий больше, чем на 1 января 2008 года.

Самым распространенным видом экономической деятельности у малых предприятий без учета микропредприятий остается «Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования», где сосредоточено 28,3 процента предприятий.

Предприятия с основным видом деятельности «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства» и «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды» составляют в суммарном выражении 17,7 процента малых предприятий. Операциями с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг занимаются 16,7 процента малых предприятий, строительством — 14,9 процента малых предприятий.

Следует отметить, что по сравнению с 2008 годом в области незначительно сократилась доля малых предприятий, занимающихся промышленными видами деятельности и строительством (соответственно, на 0,9 и 0,3 процентного пункта), при также незначительном увеличении доли малых предприятий, занимающихся оптовой и розничной торговлей, ремонтом автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования, операциями с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг (соответственно, на 1,4 и 0,7 процентного пункта).



**Таблица 22. Количество малых предприятий (без микропредприятий), среднесписочная численность работников и оборот продукции по видам экономической деятельности в январе—июне 2009 года**

	Количество малых предприятия		Численность работников		Оборот продукции	
	Единиц	В % к итогу	Тыс. чел.	В % к итогу	Млн рублей	В % к итогу
Всего	7 334	100,0	187,0	100,0	113 191,2	100,0
в том числе организации с основным видом деятельности:	–	–	–	–	–	–
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	548	7,5	19,3	10,3	3 852,6	3,4
рыболовство, рыбоводство	23	0,3	0,8	0,4	161,3	0,1
добыча полезных ископаемых	30	0,4	1,0	0,5	179,5	0,2
обрабатывающие производства	1 234	16,8	37,6	20,1	14 627,0	12,9
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	39	0,5	1,4	0,7	379,8	0,3
строительство	1 093	14,9	25,9	13,9	10 188,3	9,0
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	2 074	28,3	39,5	21,1	67 463,6	59,6
гостиницы и рестораны	255	3,5	7,2	3,9	1 587,3	1,4
транспорт и связь	543	7,4	16,5	8,8	5 057,8	4,5
финансовая деятельность	33	0,4	0,7	0,4	–	–
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	1 226	16,7	31,0	16,6	8 440,8	7,5
образование	1	0,0	0,1	0,1	12,5	0,0
здравоохранение и предоставление социальных услуг	86	1,2	1,7	0,9	467,6	0,4
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	149	2,0	4,3	2,3	773,1	0,7

Среднесписочная численность работающих на малых предприятиях области (без микропредприятий) за январь—июнь 2009 года составила 187 тысяч человек (или 15,7 % от среднесписочной численности работников по полному кругу предприятий и организаций области).

Следует отметить, что в отличие от первого квартала 2009 года, в течение которого малые предприятия широко использовали практику приостановки своей деятельности и массовых сокращений,

вызванную финансовым кризисом, во втором квартале под влиянием сезонного фактора отмечено некоторое восстановление численности работающих и возобновление приостановленной деятельности ряда малых предприятий. В результате среднесписочная численность работающих на малых предприятиях в первом полугодии 2009 года снизилась только на 6,4 % (или на 12,8 тыс. человек) ниже аналогичного периода предыдущего года, в то время как по итогам первого квартала 2009 года снижение к уровню первого квартала 2008 года составило 10,3% (или на 20,6 тыс. человек).

### **Малый бизнес Дона: задачи и перспективы развития**

На территории области продолжается реализация Областной целевой программы развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Ростовской области на 2009–2011 годы, (утверждена постановлением администрации области от 26.12.2008 № 604 «О переходных положениях при реализации областных целевых программ»), в которой предусмотрено 115 мероприятий, нацеленных на достижение к 2011 году темпов роста числа малых и средних предприятий не менее 105,2 %, объема инвестиций в основной капитал малых и средних предприятий — не менее чем в 2,7 раза, среднемесячной заработной платы на малых и средних предприятиях — не менее чем в 2 раза. Прогнозировать такие результаты позволяют следующие факторы:

1. Сложившееся деловое партнерство с банками и микрофинансовыми организациями.
2. Работа Совета по предпринимательству при Администрации Ростовской области и аналогичных советов при администрациях муниципальных образований.
3. Деятельность областной межведомственной комиссии по устранению административных барьеров и соответствующих комиссий на местах.
4. Расширяющийся доступ к информации, консультационным услугам и повышению образовательного уровня.

Важнейшей задачей на современном этапе является разработка и реализация Стратегии преодоления барьеров развития малого и среднего предпринимательства.

1. Среди барьеров, постоянно возводимых на пути предпринимательства, — проверки многочисленных контролирующих органов. В Ростовской области постоянный мониторинг деятельности контролирующих органов позволил сделать публичными результаты проверок и тем самым существенно сократить основание для коррупции проверяющих. Важную роль сыграла и «горячая линия» бесплатных правовых консультаций предпринимателей, спонсором которой выступил банк «Центр-инвест».
2. В Ростовской области сложилась практика совместного проведения заседаний Совета по предпринимательству и межведомственной комиссии по устранению нормативно-правовых, административных и организационных барьеров на пути развития предпринимательства.
3. В разработке и реализации стратегии должны принимать участие объединения предпринимателей. Главным преимуществом предпринимателей является стратегическое мышление, свободное от установленных барьеров и ограничений, главным недостатком — нелюбовь и нежелание оформить свои стратегические идеи и предложения в нормативно-правовые документы. Разработка стратегии развития собственного бизнеса и активное участие в разработке региональных стратегий антибарьерного, антикоррупционного развития предпринимательства должны стать главным инструментом реализации новых возможностей законодательства для некоммерческих и общественных объединений предпринимателей по территориальным, отраслевым и профессиональным интересам.
4. В разработке региональных стратегий развития предпринимательства должны принимать активное участие банки, страховые, лизинговые компании, предприятия производственной и социальной инфраструктуры, учебные заведения и консалтинговые фирмы — все, кто разрабатывает свои собственные стратегии развития своего бизнеса в регионе.

Информационные барьеры развития предпринимательства необходимо ликвидировать с помощью современных интернет-технологий, объединив базы данных федеральных налоговых и статистических служб, обеспечив не только открытый, но и систематизированный

доступ к информационно-аналитическим материалам для предпринимателей, разъяснению действующего законодательства, судебной практики, содействуя рекламе малых предприятий через портал «Малый бизнес Дона» (<http://mbdon.ru>) , налоговый портал «Подати.net» (<http://www.podati.net>). Банк «Центр-инвест» уже несколько лет является спонсором «горячей линии» бесплатных правовых консультаций предпринимателей, которые проводит Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства, оказывает информационную, методическую и кадровую поддержку предпринимателям и местным органам власти. Можно найти и другие пути снижения рисков и барьеров на пути успешного бизнеса.

### **Выполните задания**

- 1. Используя данные таблицы, оцените уровень производительности труда, среднюю численность и масштабы малых предприятий разных видов деятельности в Ростовской области.*
- 2. Составьте карту малого предпринимательства в вашем поселке (районе, городе). Каковы перспективы развития малых и средних предприятий?*
- 3. Выполните проект на тему «Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в Ростовской области».*

Ростовский бизнес-инкубатор как объект инфраструктуры представляет собой офисное здание с рабочими местами, оборудованными компьютерной и оргтехникой, а также лекционным залом и комнатой для переговоров. Сегодня помещения Ростовского бизнес-инкубатора располагаются в зданиях с общей площадью 1 418,2 кв. м по адресам: г. Ростов-на-Дону ул. Социалистическая, 53, и ул. Думенко, 1/3. Здания Ростовского бизнес-инкубатора являются государственной собственностью Ростовской области, находятся на балансе минэкономики области и переданы в аренду управляющей компании. Ростовский бизнес-инкубатор обеспечивает оказание субъектам малого бизнеса на начальной стадии их деятельности следующих основных услуг:

- размещение в помещениях Ростовского бизнес-инкубатора на льготной основе (величина годовой арендной платы за 1 кв. м устанавливается в размере 10% от рыночной стоимости арендной платы) сроком не более трех лет;
- осуществление технической эксплуатации здания Ростовского бизнес-инкубатора;
- оказание почтово-секретарских услуг субъектам малого предпринимательства;
- оказание консультационных услуг по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, кредитования, правовой защиты и развития предприятия, бизнес-планирования, повышения квалификации и обучение субъектов малого предпринимательства;
- предоставление доступа субъектам малого предпринимательства к информационным базам данных;
- предоставление на безвозмездной основе субъектам малого предпринимательства оборудованных офисной мебелью, компьютерной и оргтехникой рабочих мест.

Общие требования к деятельности Ростовского бизнес-инкубатора утверждены приказом Минэкономразвития России от 25.04.2008 № 119 «О мерах по реализации в 2008 году мероприятий по государственной поддержке малого предпринимательства».

### **Выполните задание**

*Выберите направления деятельности и формы поддержки, которая может быть оказана организациями инфраструктуры поддержки предпринимательства для реализации вашего бизнес-плана.*

## **§ 12. Какие финансовые механизмы существуют для поддержки предпринимательства?**

**Бюджетная эффективность.** В плановой экономике главным регулятором был план, главным регулятором рыночной экономики является бюджет. При этом бюджет должен выполнять фискальную, перераспределительную и стимулирующую функции. К сожалению, в переходной экономике государство берет налогов больше, чем, возможно, распределяет не тому, кому нужно, и стимулирует

воспроизводство неэффективных социальных и технологических процессов. Рассматриваемые ниже предложения направлены на то, чтобы преодолеть указанные недостатки при финансовом обеспечении программы развития малого бизнеса.

**Кому достаются налоги?** Ставки распределения разных налогов по уровням бюджетной системы различаются: например, при общей системе весь собранный НДС поступает в федеральный бюджет; 90% налоговых платежей по «упрощенке» предприниматели платят в бюджет субъекта федерации, а 90% «вмененки» остается в местных бюджетах. В целях стимулирования местных органов власти к уходу от «мимобюджетных» отношений целесообразно доходы бюджетов разных уровней от малого предпринимательства закрепить за бюджетами муниципальных образований независимо от используемых систем налогообложения.

Учитывая роль «мимобюджетных» отношений, целесообразно выработать некий общий показатель бюджетного эффекта, который бы сглаживал различия в системах налогообложения и в условиях распределения бюджетных доходов. Кроме того, в бюджетный эффект следует включать и экономию социальных расходов в результате деятельности малых предприятий, в т. ч. от реализации государственных и муниципальных заказов.

**Принцип конкурсного отбора.** Распределение средств государственной поддержки (бюджетных средств) осуществляется, как правило, на основе критериев, которые учитывают отдельные стороны деятельности малого бизнеса (численность рабочих мест, выпуск отдельных видов продукции). При принятии решений о направлениях государственной поддержки малого предпринимательства достаточно использовать следующий критерий:

$$\text{Бюджетная эффективность проекта} = \frac{\text{бюджетный эффект}}{\text{затраты бюджетных средств на поддержку МСП}}$$

Если проект выходит за рамки одного года, то можно использовать различные формулы приведенных затрат и аналогов пользователей внутренней нормы доходности. Важно сохранить принцип конкурентного отбора:

- все заявки на средства господдержки упорядочиваются по принципу убывания бюджетной эффективности;
- ограниченные бюджетные средства господдержки только среди бюджетно-эффективных проектов.

Этот же подход можно использовать для проведения конкурсов среди групп проектов по отдельным территориям, отраслям, сферам деятельности. Даже для депрессивных районов, где потенциал малого бизнеса можно использовать для обеспечения занятости населения, сохраняется возможность использования критерия бюджетной эффективности. При этом сумма экономии бюджетных средств на выплату социальных пособий должна включаться в расчет бюджетного эффекта (в числитель формулы бюджетной эффективности).

**Организация конкурсов.** По закону Паркинсона «время, потраченное на обсуждение пункта, обратно пропорционально рассматриваемой сумме». Поскольку для малого бизнеса нужны малые деньги, то заседания конкурсных комиссий по отбору проектов малого предпринимательства могут длиться бесконечно долго. Критерий бюджетной эффективности позволяет провести конкурс на ЭВМ за доли секунды. Публичное рассмотрение итогов конкурсов будет способствовать обмену опытом и тиражированию наиболее перспективных схем финансирования малого бизнеса.

**Гарантии достоверности исходной информации.** Ликвидировав одну комиссию, важно не создавать новую по проверке исходных данных, представленных участниками конкурса. Эту задачу можно решить за счет использования **гарантий местных администраций и/или коммерческих банков, которые, проверив бизнес-планы малых предприятий, гарантируют поступление в бюджет расчетной суммы бюджетного эффекта.** Если по окончании расчетного срока окупаемости проекта налоговые органы не подтвердят налоговые поступления от субъекта малого и среднего предпринимательства в размерах, превышающих указанные в проекте суммы, то эти суммы перечисляет гарант.

Критерий бюджетной эффективности инвариантен относительно механизмов финансовой поддержки, если эти механизмы должен выбирать сам предприниматель при подготовке своего проекта. Более того, именно комбинация различных финансовых механизмов дает дополнительный экономический эффект, а механизм конкурсного

отбора по критерию бюджетной эффективности делает невыгодными попытки сократить налоговые платежи. Таким образом, можно отказаться от излишней детализации в программах поддержки малого предпринимательства механизмов финансовой поддержки, полный спектр которых никогда не реализуется бюрократическими структурами. В то же время банки и финансовые консультанты в состоянии предложить малому бизнесу различные финансовые схемы.

Исключительно для соблюдения требований бюджетного законодательства механизмы финансовой поддержки должны быть сгруппированы на:

- безвозвратное финансирование из бюджета;
- финансирование на возвратной основе;
- гарантии и поручительства.

В рамках этих групп конкурсы по финансовой поддержке малого предпринимательства должны проводиться на основе критерия бюджетной эффективности.

### **Финансовые механизмы: пределы неограниченных возможностей.**

Не только органы государственной власти, но и коммерческие структуры не всегда четко представляют возможности и объективные границы таких схем и механизмов финансовой поддержки предпринимательства. Поэтому есть смысл рассмотреть их более подробно.

*Субсидирование процентной ставки* стало наиболее популярным инструментом финансовой поддержки предпринимательства в разных секторах экономики. В результате сбора налогов с добросовестно работающих предпринимателей государство уменьшает издержки по кредитам, которые получают по итогам конкурсов плохо работающие предприниматели. В идеале ставка должна субсидироваться автоматически всем предпринимателям определенного сектора экономики или региона.

*Гарантийные фонды.* Недостаток залоговой массы выступает барьером на пути кредитования малого предпринимательства. Использование государственных гарантий для расширения обеспечения кредита имеет смысл только в том случае, если эта гарантия начинает действовать автоматически при наступлении дефолта. Тогда для банка эта гарантия служит полноценным обоснованием для снижения объемов



резервирования в соответствии с действующими инструкциями. Например, солидарная государственная гарантия по кредиту может снизить норматив формирования резервов с 20% до нуля. Но тогда в таких же пропорциях должна меняться и стоимость гарантий.

**Льготное кредитование.** Недавнее социалистическое прошлое постоянно воспроизводит в умах чиновников и предпринимателей желание получить хоть что-нибудь на льготных условиях: например, дать кредит малому бизнесу на льготных условиях. Однако наше рыночное настоящее для выдачи льготных кредитов требует льготных ресурсов. Если, например, суммы выдаваемых кредитов и депозитов равны, то уменьшение ставки по депозиту позволяет сократить ставку по кредиту на такую же величину (без учета резервирования и операционных издержек). Используя достаточно простые формулы, можно рассчитать резерв льготного кредитования в зависимости от уровня тарифных ставок по депозиту и коэффициента мультипликации кредитов (сумма подлежащих выдаче кредитов к сумме депозита).

**Софинансирование.** Кредитование связано с риском, и при прочих равных условиях желательно эти риски разделить с другими участниками проекта. Если при этом кто-либо из участников может предложить более дешевые ресурсы, хотя бы в ограниченном объеме, то недостающие средства можно будет привлечь из других, более дорогих источников. Можно поставить обратную задачу, а именно: какой будет средняя ставка по всем привлекаемым для реализации проекта ресурсам в зависимости от соотношения собственных (бесплатных) и заемных средств, получаемых на льготных условиях и по тарифной ставке коммерческого кредита.

**Лизинг.** Лизинг имеет много преимуществ, но главное — возврат массы кредита уже обеспечен оборудованием, принадлежащим лизингодателю. Остается лишь прогарантировать возврат процентов, которые должен уплатить лизингополучатель. Сравнение цифр влияния гарантий при обычном кредитовании и в рамках лизинга показывает:

- при отсутствии гарантий ставки кредитования лизинговых операций ниже, чем при обычном кредитовании;

- наличие гарантий в лизинговых операциях в меньшей степени влияет на изменение процентных ставок, чем при обычном кредитовании.

Если учесть, что, во-первых, лизинговые платежи заменяют платежи из налогооблагаемой прибыли, во-вторых, малые предприятия имеют

возможность использовать ускоренную амортизацию полученного в лизинг оборудования и рассрочку лизинговых платежей, то становится понятной привлекательность лизинговых операций не только для лизингополучателя, но и для коммерческих банков, которые через механизм лизинговых платежей могут не только получать более гарантированный доход, но и компенсировать часть своих издержек по привлечению ресурсов для лизинговых операций.

**Франчайзинг.** В самом упрощенном виде франчайзинг предполагает использование торговой марки крупной фирмы для развития малого предприятия. Несмотря на различные варианты договорных взаимоотношений крупной фирмы-франчайзера и малого предприятия-франчайзи (договор, долевое участие в капитале, создание филиала, передача прав на использование торговой марки, передача оборудования, обучение персонала), финансовый механизм собственно франчайзинга заключается в том, чтобы компенсировать с помощью сети операторов постоянные издержки франчайзера. С точки зрения крупной фирмы, нижняя граница цены франшизы определяется издержками по контролю за чистотой торговой марки, переданными франчайзи технологиями и оборудованием. С точки зрения оператора-франчайзи, верхняя граница цены франшизы должна обеспечивать ему некий средний ожидаемый доход. Таким образом, общий доход, получаемый от бизнеса, должен распределяться между франчайзером и франчайзи «по справедливости», с учетом указанных верхней и нижней границ, определяемых каждой из сторон на основе своих внутренних соображений и принципов хозяйственного расчета. Если бизнес франчайзера преодолел точку безубыточности, то его дальнейшее расширение связано только с компенсацией текущих затрат на создание нового предприятия. Очевидно, при этом сам бизнес должен обеспечивать эффективность как минимум, превышающую некий средний уровень доходности, например, равный тарифным ставкам по депозитам.

**Консалтинг.** Несмотря на широкое распространение тезиса «Не учи меня жить — помоги материально», на постсоветском пространстве возрождается спрос на советы консультантов-профессионалов. Наиболее квалифицированные консультанты устанавливают оплату своих услуг не только за отдельные этапы выполненных работ (как в бывших советских НИИ), но и стремятся войти в распределение доходов, получаемых от

конечной реализации проекта. Часто используются комбинированные схемы, когда на начальной стадии возмещаются минимальные издержки консультанта, а по завершении работ консультант получает 5-10% от привлеченных кредитных ресурсов от полученного дохода, реже (в силу особенностей российской налоговой системы) от полученной прибыли. Механизм льгот в данном случае может быть связан со снижением издержек на разработку и экспертизу проектов малых предпринимателей. В рамках существующих технологий предприниматель вынужден оплачивать услуги и разработчика-консультанта, и банковского эксперта, который перерабатывает тот же объем информации, что и консультант. Если разработку проекта с самого начала осуществляет непосредственно банк или его доверенная структура, то затраты на консалтинг можно снизить в два раза. В результате издержки по кредитованию проекта для предпринимателя сокращаются на 2,5-3%.

***Ведение бухгалтерского учета на малых предприятиях специализированной организацией.*** Легально работающее малое предприятие сегодня вынуждено тратить на содержание главного бухгалтера не менее 15 000-20 000 рублей в месяц. Учитывая начисления на заработную плату, болезни, отпуска, предприниматель вынужден зарабатывать для своего бухгалтера до 30 000 рублей в месяц. Бухгалтер «свой в доску» обходится на порядок дороже. Согласно Федеральному закону от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», предприниматель может поручить эту работу специализированным аудиторским фирмам. Используя эффект масштаба и высокую квалификацию своего персонала, такие фирмы устанавливают плату за свои услуги на уровне средней заработной платы бухгалтера малого предприятия плюс НДС. Таким образом, предприниматель выигрывает как минимум 39% существующих начислений на зарплату бухгалтера.

В развитых странах государство стимулирует и предпринимателей, и аудиторов к такому взаимодействию, предоставляя льготы по налогообложению и тем, и другим. В результате, например, во Франции существует общенациональная система центров «Офис де жезьон», когда аудиторско-консалтинговая фирма, насчитывающая 20 сотрудников, обслуживает до 2 000 малых предприятий. При этом: — налоговый инспектор не разыскивает по чердакам и подвалам малых предпринимателей, а проверяет всю документацию в аудиторской

фирме, которая к тому же несет ответственность за достоверность учета;

— малый предприниматель занимается своим бизнесом и избавлен от государственного рэкета;

— аудиторская фирма имеет льготы и устойчивую клиентуру.

**Венчурное финансирование.** Механизм венчурного финансирования строится на обычной рисковой схеме, которая предполагает, что хотя бы часть из инвестируемых, как правило, инновационных, проектов будет иметь столь высокую доходность, что она покроет убытки неудачной реализации остальных проектов. Если предположить, что не более 20% всех финансируемых проектов обеспечивают такую высокую доходность, а остальные проекты по крайней мере не приносят убытков, то для получения хотя бы среднего дохода по всем проектам на уровне ставки рефинансирования Центробанка (10%) необходимо, чтобы рентабельность высокодоходных проектов в пять раз превышала эту ставку рефинансирования. В нашем случае — это 50% годовых!!! По рекомендации К. Маркса, банкир в погоне за такой доходностью должен выброситься из окна. Однако следует помнить, что такая рентабельность наблюдается лишь в 20% случаев. Кроме того, при появлении таких проектов сразу появляются предложения со стороны рэкета полностью взять под контроль реализацию проекта. Государственная поддержка такого рода проектов должна строиться на механизмах софинансирования и обеспечения гарантий авторских прав и безопасности проекта.

**Кредитные союзы.** Поиск дешевых ресурсов для кредитования малого предпринимательства заставляет искать новые формы привлечения средств. В дополнение к описанному выше механизму льготного кредитования механизм кредитного союза предполагает добровольное аккумулирование средств его участников, согласных отказаться от высоких рыночных ставок по депозитам коммерческих банков в целях получения льготных кредитов. Привлекательность для отдельного участника, выступающего одновременно и вкладчиком, и заемщиком, связана исключительно с целевой направленностью аккумулируемых средств. Как вкладчик участник кредитного союза рассчитывает вернуть свой вклад с процентами, сопоставимыми с действующими рыночными ставками по депозитам. Как заемщик он надеется получить необходимую сумму льготного кредита, которая

покроет упущенную выгоду от не размещенного на рынке депозита. Если средняя величина кредита равна 100 тыс. руб., средний срок кредитования — 1 год, а средняя сумма депозита составляет 10 тыс. руб., то для поддержания жизнеспособности кредитного союза необходимо не менее 10 участников. При этом каждый участник должен иметь проект, эффективность которого должна быть не ниже рыночной ставки по депозитам. Если предположить, что рыночная ставка составляет 10% годовых, то участники кредитного союза вправе получить в конце срока его деятельности доход в размере 121% к первоначально мобилизованным вкладам.

Федеральный закон от 18.06.09 № 190-ФЗ «О кредитной кооперации» установил новые правила работы кооперативов, в т. ч. и финансовые нормативы, касающиеся формирования паевого, резервного фондов, максимальных сумм привлечения и размещения средств, приблизив эти правила к аналогичным требованиям для коммерческих банков. В результате нововведений выросла не только надежность, но и издержки кредитной кооперации.

**Сложные механизмы финансовой поддержки малого предпринимательства.** Рассмотренные выше финансовые механизмы носят базовый характер. На их основе можно строить более сложные схемы, основанные на комбинациях простых механизмов с добавлением организационных форм, напрямую не связанных с малым бизнесом, но удачно вписывающихся в систему государственной и коммерческой поддержки малого предпринимательства.

**Бизнес-центры** оказывают консультационные, маркетинговые, аудиторские услуги малым предпринимателям. В дополнение к описанным выше механизмам в такого рода центрах могут оказываться услуги по аренде офиса, оргтехники, тренингу.

Бизнес-инкубаторы не только предоставляют в аренду универсальное оборудование, но и снижают расходы предпринимателя на содержание инфраструктуры (охрана, централизованное водо-, газо-, энергоснабжение). Учитывая масштабы работ по реструктуризации крупных промышленных предприятий, можно утверждать, что роль бизнес-инкубаторов будет возрастать уже в ближайшем будущем.

**Комплексное обслуживание малых предприятий.** Сами по себе малые предприятия не являются сегодня привлекательными клиентами для банков и других коммерческих структур. Однако в

тех случаях, когда малые предприятия одновременно пользуются услугами аудиторской, консалтинговой, юридической, маркетинговой, обучающей, страховой, лизинговой компаний, то за счет комплексного обслуживания снижаются затраты по контролю над деятельностью малого предприятия, а само предприятие получает скидки на услуги, предоставляемые комплексом перечисленных фирм. Хозрасчетная эффективность позволяет не создавать новые государственные структуры поддержки предпринимательства, а сконцентрировать внимание на налаживании конструктивных договорных взаимоотношений между уже существующими и доказавшими свою жизнеспособность на рынке услуг для малого бизнеса негосударственными структурами.

**Реструктуризация промышленных предприятий.** Еще на заре кооперативного движения наибольших успехов добились кооперативы, которые создавались при крупных предприятиях. Сегодня льготы в виде устойчивого рынка сбыта, налаженного производства, низких собственных накладных расходов, льготных товарных кредитов, лизинга оборудования могут получать те малые предприятия, которые встроены в технологическую цепочку промышленного производства. Хотя сами промышленные предприятия сегодня переживают далеко не лучшие времена, частично задействованные мощности все же лучше полностью мертвых цехов, невыплаченной зарплаты и растущих долгов. В конце концов, созданное на базе участка, бригады, смены малое предприятие — это всего лишь доведенный до логического конца принцип социалистического внутрипроизводственного хозрасчета, бригадный подряд в условиях рынка.

Рассмотренные в таблице 23 варианты реструктуризации крупных компаний в малые предприятия являются типовыми «кирпичиками», из которых можно строить различные более сложные схемы реструктуризации. В частности, наряду с участием в уставном капитале материнская компания может сдавать малому предприятию необходимое оборудование в аренду. Допускается внесение прав аренды оборудования в качестве взноса в уставный капитал. В исключительных случаях на основе мирового соглашения допустимо также погашение задолженности по заработной плате продажей доли в капитале создаваемых малых предприятий.

**Таблица 23. Финансовые механизмы поддержки малого предпринимательства**

Механизмы финансовой поддержки малых предприятий	Интересы коммерческих структур	Интересы малых предприятий	Рекомендации по использованию в рамках программ поддержки малого предпринимательства
1. Субсидирование процентных ставок	Расширение рынка за счет новых малых предприятий	Удешевление процентов по кредиту	Субсидирование ставок по всем кредитам группам предприятий МСП
2. Гарантийные фонды кредитования	Снижение рисков невозврата кредитов	Снижение ставки кредитования на 1-3%	Размещение гарантийных фондов на конкурсной основе
3. Льготное кредитование	Мультипликация объема выданных кредитов	Снижение ставок по кредитам за счет ставок по депозитам	Одно из условий конкурсного размещения гарантийных фондов
4. Софинансирование	Возможность кредитования части проекта по тарифным ставкам	Снижение средних ставок по кредитам, привлекаемым для реализации проекта на 4-6%	Условие конкурсов региональных программ, негосударственных субъектов инфраструктуры, пилотных проектов
5. Лизинг	Обеспечение возврата основной части кредита в виде передаваемого в лизинг оборудования	Рассрочка оплаты оборудования, ускоренная автоматизация, снижение суммы гарантий на 2-3%	Связанные кредиты на закупку оборудования под гарантии фонда с последующей передачей в лизинг
6. Франчайзинг	Расширение бизнеса только за счет переменных издержек	Экономия на постоянных издержках	Тиражирование российского опыта франчайзинга
7. Консалтинг	Повышение качества подготовки и сопровождения проектов	Экономия на издержках по разработке проектов 2,5-3%	Активизация взаимодействия банков и консалтинговых фирм
8. Централизованный бухгалтерский учет	Расширение клиентской базы аудиторских фирм	Экономия по начислениям на зарплату бухгалтерии и налоговое планирование	Расширение опыта работы аудиторских фирм по централизованному бухучету на малых предприятиях
9. Венчурное финансирование	Выход на высокодоходные проекты	Первичная финансовая поддержка инноваций	Опытная проработка венчурных инвестиций
10. Кредитные союзы	Аккумуляция денежных средств	Льготы при целевом кредитовании участников союза на 5-7%	Экспериментальное участие в софинансировании
11. Бизнес-центры	Комплекс услуг для широкого круга клиентов	Экономия на орграсходах по ведению бизнеса	Аккредитация бизнес-центров для взаимодействия с инвесторами
12. Бизнес-инкубаторы	Рост числа клиентов, занятых в производственной сфере	Экономия на аренде производственных мощностей и общепроизводственных расходов	Создание бизнес-инкубаторов с современным оборудованием, полученным по связанным кредитам
13. Комплексное обслуживание малых предприятий	Расширение числа легально работающей клиентуры	Высокое качество услуг для малых предприятий при минимальных издержках	Конкурс среди негосударственных структур поддержки малого предпринимательства
14. Реструктуризация промышленных предприятий	Запуск свободных производственных мощностей	Независимость личных доходов бывшего работника от результатов работы предприятия-банкрота	Апробация типовых схем создания малых предприятий на свободных производственных мощностях

### **Бизнес с малым бизнесом: из опыта работы банка «Центр-инвест»**

В 1997 году банк «Центр-инвест» предложил своим клиентам программу поддержки малых предприятий, которая включала не только прозрачные банковские услуги, но и решение типичных проблем малого предпринимательства: освобождение предпринимателей от общения с налоговой инспекцией путем передачи ведения учета и отчетности на аутсорсинг аудиторской фирме, правовую поддержку, интернет-консалтинг, охрану и страхование бизнеса. Точка безубыточности программы достигалась при наличии 150 малых предприятий-клиентов. Через два месяца их количество достигло 450. Успех программы был настолько заметен, что команду банка «Центр-инвест» пригласили для финансового оздоровления Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. Задача была решена менее чем за 6 месяцев, а банк «Центр-инвест» приобрел уникальный опыт и знания о механизмах государственной поддержки предпринимательства. Этот опыт нашел свое отражение в книге автора «Малый бизнес: made in Russia», которая вышла в свет в 1999 году и уже стала библиографической редкостью\*.

В октябре 1998 года клиенты банка «Центр-инвест» получили программу антикризисного маркетинга, которая позволила им не только восполнить потери, но и захватить новые рынки, освободившиеся от тех, кто «упал, но не отжался» после августовского финансового кризиса.

Сегодня у банка «Центр-инвест» около 40 тыс. клиентов — субъектов малого предпринимательства. По количеству и объему кредитов, выданных малому бизнесу, банк «Центр-инвест» занимает, соответственно, 7-е и 15-е места в Российской Федерации.

Увеличив число клиентов-предпринимателей, банк «Центр-инвест» активизировал контакты с международными финансовыми институтами. В 2000 году банк получил право работать с 50 процентной гарантией Агентства США по международному развитию (USAID) по кредитам для малых предприятий и стал партнером HERMES. В 2002 году IFC заключила первый договор с банком для кредитования на срок до двух лет малых предприятий. В 2002 году банк был включен в программу гарантий ЕБРР по торговому финансированию. В 2004 году ЕБРР стал акционером банка. В 2005 году в число акционеров вошел также DEG. Авторитет работы банка «Центр-инвест» с малым бизнесом позволил привлечь долгосрочные кредиты IFC, EBRD, KfW, FMO, BSTDB, Австрийского банка развития, РосБР, получить синдицированные займы на российском и

\* <http://centrinvest.ru/ru/book/0201.html>



международных финансовых рынках, выпустить облигации. В 2006 году банк «Центр-инвест» стал первым банком-партнером IFC по программе энергоэффективности, а в 2007 году за успех в реализации этой программы стал серебряным призером конкурса Financial Times и IFC в номинации Sustainable Bankers of the Year («Устойчивые банкиры года»). В конце 2007 года стартовала аналогичная программа энергоэффективности с уклоном на проекты малого бизнеса совместно с ЕБРР и ФМО. В 2008 году банк стал первым партнером KfW в России по финансированию энергоэффективных проектов малого бизнеса. Для предпринимателей Юга России банк «Центр-инвест» предоставляет услуги по внешнеэкономическим контрактам, гарантиям, аккредитивам и структурному финансированию, поскольку является участником программ торгового финансирования ЕБРР и IFC, а также имеет аккредитацию в немецком агентстве HERMES (с 1999 года), итальянском SACE (с 2004-го).

Одновременно банк «Центр-инвест» расширил свои программы для малых предприятий Юга России в Ростовской, Волгоградской областях, Краснодарском и Ставропольском краях. Представители банка работали в Советах по малому предпринимательству при администрации Ростовской области и Южного федерального округа. Признанием этих успехов стали ежегодные призовые места в рейтингах региональных СМИ, приз «Вектор успеха» администрации Ростовской области. В условиях глобального кризиса банк «Центр-инвест» признан по результатам опроса еженедельника «Город N» самой успешной компанией года.

В дальнейшем изучение мирового опыта для решения российских проблем позволило предложить технологии работы с малым бизнесом на уровне лучшей мировой практики и сформировать новую идеологию роли малого бизнеса в современном мире.

### **Проверь себя**

1. *Какие существуют недостатки финансового обеспечения программы развития малого бизнеса и какие меры можно предпринять, чтобы их преодолеть?*
2. *Как определяется критерий бюджетной эффективности проекта?*
3. *Каковы роль и значение конкурсной поддержки малого предпринимательства?*
4. *Какие механизмы существуют для финансовой поддержки малого предпринимательства? Какие из них представляются вам*

*наиболее эффективными и в каком случае? (Отвечая на вопросы, используйте материал таблицы 9).*

### **Выполните задание**

*1. Выберите из таблицы 23 финансовые механизмы, которые позволят обеспечить коммерческий успех вашего проекта предпринимательской деятельности.*

### **Риски проекта и страхование**

Любая предпринимательская деятельность в условиях рыночной экономики сопряжена с риском. Это значит, что просчеты бизнес-планирования могут привести к убыткам, разорению или даже банкротству. Полностью избежать рисков невозможно, но важно уметь правильно оценивать риски и снижать опасности, которые они несут.

Одной из эффективных мер является страхование — создание за счет денежных средств государства, предприятий, организаций, граждан специальных резервных фондов (страховых фондов), предназначенных для возмещения ущерба, потерь, вызванных случайными неблагоприятными событиями.

Сегодня страховые компании включают в пакет страхования малого бизнеса следующие основные виды страхования:

- имущественное страхование позволяет застраховать имущественные риски, связанные с эксплуатацией и использованием помещений офиса, оборудования, мебели, товаров на складах и т. п., а также на случай их кражи, порчи или других вредных воздействий;
- страхование ответственности позволяет застраховать ответственность Страхователя за причинение вреда третьим лицам (например, клиентам солярия, если им был нанесен вред здоровью);
- личное страхование позволяет снизить риски, связанные с деятельностью персонала.

### **Выполните задание**

*Проанализируйте возможные рисковые ситуации для вашего бизнеса и оцените виды страхования, которые помогут уменьшить или компенсировать эти риски.*

### § 13. Учебный проект «Шаги к успеху. Составляем бизнес-план»

При разработке бизнес-плана вам могут помочь информационные ресурсы, указанные в следующей таблице.

#### Информационные ресурсы

<a href="http://www.mbdon.ru">www.mbdon.ru</a>	Портал «Малый и средний бизнес Дона» Нормативно-правовые документы Статистическая информация Методические рекомендации для начинающих предпринимателей
<a href="http://www.businessdelo.ru">www.businessdelo.ru</a>	Портал для начинающих предпринимателей «Свой бизнес – свое дело» Методические материалы об организации малого бизнеса, разработке бизнес-планов
<a href="http://www.bi-plan.ru">www.bi-plan.ru</a>	Информация о бизнес-планировании Содержание и структура бизнес-плана
<a href="http://www.centrinvest.ru">www.centrinvest.ru</a>	Сайт банка «Центр-инвест» Информация о банковских продуктах и услугах для населения Юга России на основе международных стандартов и современных банковских технологий
<a href="http://www.podati.net">www.podati.net</a>	На портале размещены краткие и развернутые материалы о налоговой политике и налоговой системе России.
<a href="http://www.ebrd.com/ru/apply/large/form.htm">www.ebrd.com/ru/apply/large/form.htm</a>	Форма описания заявки на финансирование со стороны ЕБРР

#### Требования к структуре бизнес-плана инвестиционного проекта

Бизнес-план инвестиционного проекта представляет собой всестороннее описание рисков и условий, в которых он будет реализован, и процессов управления производством, маркетингом, финансами и персоналом с целью реализации проекта. Не существует жестких требований к структуре бизнес-плана. Порядок глав и последовательность изложения существенного значения не имеют.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям:

- формированию целей бизнеса, выработке стратегии и механизмов достижения целей;
- созданию системы измерения результатов деятельности и инструментов управления бизнесом;
- оценке сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявлению альтернативных стратегий.

Ниже приведена примерная структура бизнес-плана с пояснениями.

# **БИЗНЕС-ПЛАН**

\_\_\_\_\_  
(краткое название проекта)

\_\_\_\_\_  
город

\_\_\_\_\_  
год

\_\_\_\_\_  
разработчик

## 1. Вводная часть (резюме проекта)

Раздел не должен превышать 1,5 страницы и содержит в сжатой форме основную информацию по проекту:

- Что изменится в результате реализации проекта?
- Какие потребуются финансовые ресурсы и на какой срок?
- Как эти ресурсы распределяются на собственные и привлеченные средства?
- Какой будет рентабельность проекта?
- За счет каких источников и в какие сроки будет получен доход для возврата заемных средств и погашения инвестиций?
- Какие необходимы юридические и другие нормативные документы для реализации проекта (утвержденная проектно-сметная документация, согласование контролирующих органов и заключения государственной вневедомственной и экологической экспертизы)?
- На каких рынках и за счет каких конкурентных преимуществ будет достигнут планируемый объем реализации продукции и услуг?
- Существует ли возможность экспорта продукции (услуг) или замещения импорта?
- Какие социальные и экологические последствия будет иметь реализация проекта?

## 2. Информация о претенденте

Претендент — компания или группа лиц, рассчитывающая получить финансирование. Для этого необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- Какой опыт имеет претендент в данном или другом бизнесе?
- Каково текущее состояние дел претендента?
- В какой организационно-правовой форме будет реализовываться проект?
- Когда, кем и где была зарегистрирована компания?
- Кто выступает учредителем?
- Как распределена собственность между учредителями?
- Какое место занимает компания на рынке?
- Почему претендент решил реализовать данный проект?
- Почтовый адрес, Ф.И.О., номера телефонов, факсов руководителя (руководителей) и контактных лиц.

### 3. Рынки сбыта и маркетинг

В этом разделе должно быть доказано, что продукт имеет рынок сбыта, обоснованную тактику конкурентной борьбы и механизмы продвижения продукции на рынок.

#### *3.1. Анализ современного состояния и перспектив рынков*

- На каких целевых рынках планируется реализовывать продукцию?
- Каковы масштабы и потенциал роста этих рынков?
- Каков общий объем продаж по каждому рынку?
- Каков общий объем продаж продукции, планируемый в бизнес-плане, по периодам в течение срока окупаемости проекта?
- Какую часть продукции планируется продавать на региональном, национальном и международном рынках?
- Каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на целевых рынках?
- Каковы рыночные цены и механизмы ценообразования на целевых рынках?
- Какова обычная норма рентабельности на этих рынках?
- Каковы сегменты рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы и т. д.) в данной отрасли?
- Какова средняя прибыльность соответствующей продукции?
- Каковы ограничения по продажам данной продукции, и как предполагается их преодолевать?
- Как и где функционирует аналогичный бизнес?
- В результате проекта формируется новый или удовлетворяется уже существующий спрос?
- Каковы основные потребительские группы (оптовые покупатели, экспортеры, конечные потребители) и их территориальное расположение?
  - Кто является конечным пользователем?
  - Где они находятся?
  - Как часто покупают продукцию?
  - Как реагируют на цену продукции?
  - Как определяют качество продукции?
  - Каких специальных качеств продукции хотят?
  - Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?

- Насколько удовлетворены существующей продукцией?
- На основе каких факторов потребители принимают решение о покупке?
- Каков уровень их дохода или к какой группе они относятся?
- Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
- Делают ли сравнительные покупки?

**3.2. Продукт — товар, работа или услуга, которая будет предложена на рынке в результате реализации бизнес-плана**

- Каковы основные характеристики продукта (функциональное назначение, основные потребительские качества и параметры продукта, соответствие государственным стандартам, патентно-лицензионная защита, требования к контролю качества, сервисное обслуживание, возможности адаптации (модификация) продукта к изменениям рынка)?
- Какой тип продвижения товара на рынок будет стимулировать его покупку?
- Какая необходима упаковка продукции?
- Каков срок хранения продукции?
- Как часто могут производиться поставки?
- Какая планируется политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий?
- Каковы условия оплаты (кредитования)?
- Каковы требуемые гарантии?
- Каким будет прогноз конъюнктуры рынка продукта?
- Наличие опыта производства данного продукта.
- Основные (потенциальные) конкуренты, их доли на рынке, сильные и слабые стороны.
- Каково качество продукции и услуг?
- Какова репутация?
- Лояльны ли к ним их покупатели?
- Каков размер бизнеса (количественная оценка)?
- Какой тип гарантий предлагают?
- Как распределяют свою продукцию?
- Насколько эффективны?
- Имеются ли надежные финансовые ресурсы?
- Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

- Какую нишу занимает продукт на рынке?
- Каковы основные характеристики аналогичных и конкурирующих (замещающих) видов продуктов?
- Что делает продукт уникальным и обеспечивает его конкурентное преимущество?
- Какое требуется количество продукции по сегментам рынка?
- Каков ассортимент продукции?
- Является ли она марочной или нет? Почему?
- Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?
- Каков тип упаковки? Почему?
- Каким должен быть срок хранения продукции?
- Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

### ***3.3. Цена продукта***

- Как формируется цена реализации продукции?
- Какой ожидается рентабельность продаж?
- От каких факторов зависит уровень цен?
- Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?
- Как часто будут пересматриваться цены?
- Какие мероприятия по изменению цен будут проводиться?
- Какая предлагается политика дифференциации цен?
- Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
- Какова конкуренция между посредниками?
- Какие скидки, рассрочки предлагается использовать для стимулирования продаж?
- Как предлагается реагировать на изменение цен конкурентами?
- При каком критическом уровне цен целесообразно отказаться от реализации бизнес-плана?

### ***3.4. Каналы сбыта***

- Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?
- Каковы средства транспортировки продукции?
- Используются ли собственные или другие средства транспортировки?



- Как перевозятся товары?
- Какие используются возможности для хранения продукции?
- Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?
- Как распространяется информация о продукции?
- Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?
- Каких посредников можно привлечь для реализации продукции?
- Какая конкуренция между посредниками?
- Каковы сравнительные преимущества разных каналов реализации (прямая поставка, торговые представители, оптовые и розничные посредники)?

### ***3.5. Система стимулирования продаж***

- Какое количество продавцов в штате?
- Как отбирается и нанимается торговый персонал?
- Обучен ли персонал технике переговоров?
- Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
- Насколько часто составляются отчеты о продажах?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Какая используется статистика о продажах?
- Практикуются ли комиссионные продажи?
- Какова частота визитов к покупателям?
- Насколько часто проводятся встречи-продажи?
- Используется ли навязывание товара?
- Какой используется/предполагается использовать вид рекламы?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио, телевидение: местное, федеральное и т. д.)?
- Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используются?
- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агенты?

## 4. Производство

### План производства

- Чем обоснован выбор производственного (научно-технологического) процесса?
- Какие виды продукции и в каком объеме будут произведены?
- Какие виды ресурсов и в каком объеме потребуются для запуска производственного процесса?
- Какие возможности есть у претендента, чтобы произвести необходимое количество продукта с надлежащим качеством и в заявленные сроки?
- Как будут использоваться производственные мощности в ходе реализации проекта?
- Какие виды оборудования (технические характеристики, возраст) будут использоваться в производстве?
- Кто является поставщиком оборудования?
- Какой правовой статус использования оборудования (собственность, аренда, лизинг)?
- Каковы срок службы оборудования и годовая величина амортизационных отчислений?
- Каким будет объем отходов и как они будут использованы?
- Каким будет объем постоянных затрат?
- Какие затраты будут расти пропорционально росту объемов производства?
- Когда и как будут проводиться ремонтно-профилактические работы?
- Как будет контролироваться качество производимого продукта?
- Каким стандартам должен соответствовать продукт?
- Как будет осуществляться проверка качества сырья, материалов, технологический контроль?
- Кто будет поставлять сырье для производства?
- Как будут осуществляться поставки (способы, сроки, объемы, цены, условия оплаты)?
- Какие будут использоваться необходимые складские мощности для обработки и хранения сырья?
- Какие складские мощности будут использоваться для хранения готовой продукции?
- Как будет осуществляться доставка готовой продукции потребителям?

## 5. Инвестиции

### План инвестиций

- Чем обоснован выбор места реализации проекта и строительной площадки, их особенности (климат; обеспеченность транспортной, инженерной, социальной инфраструктурой; наличие строительномонтажных и вспомогательных ремонтных организаций; наличие и состояние производственных площадей и т. п.)?
- Каковы сметная стоимость и план работ по проекту (сроки строительства, монтажа, ввода в эксплуатацию и достижения проектной мощности оборудования)?
- Каковы возможные экологические последствия реализации проекта?
- Какие предусмотрены меры по обеспечению экологической и технической безопасности?

## 6. Управление персоналом

- Какая численность персонала потребуется для реализации бизнес-плана?
- Какие специалисты и какой квалификации (образование, опыт работы) необходимы для реализации бизнес-плана?
- Какой будет система оплаты труда персонала?
- Как будет осуществляться подготовка и обучение персонала?
- Будут ли привлекаться внешние консультанты?
- Кто является ключевым специалистом для реализации проекта (биографические данные с указанием квалификации, опыта работы, телефонов)?

## 7. Финансовый план

- Каким является текущее финансовое состояние претендента (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств)?
- Кому и сколько должен претендент (кредиторская задолженность)?
- Кто и сколько должен претенденту (дебиторская задолженность)?
- Какие меры предпринимаются по погашению дебиторской и кредиторской задолженности?

- Каким будет движение денежных средств претендента в процессе реализации бизнес-плана?
- Каким будет плановый баланс претендента?
- Какими будут плановые показатели прибыли и убытков?
- Какой будет плановый объем налоговых платежей?
- Какой объем инвестиций потребуется для реализации бизнес-плана?
- Какие будут использованы источники финансирования инвестиций?
- По какой предельной цене следует отказаться от привлечения инвестиций?
- Какими будут показатели доходности, ликвидности и финансовой устойчивости бизнес-плана?
- Какими будут срок окупаемости и уровень внутренней доходности инвестиций, предусмотренных в бизнес-плане?

## **8. Анализ рисков**

### **Анализ основных видов рисков**

- Какие риски могут возникнуть в ходе реализации бизнес-плана?
- Какие общеэкономические риски (макроэкономическая ситуация, курсы валют, изменение цен и тарифов, налоговых режимов, изменение платежеспособного спроса, режима экспорта и импорта, правил обращения товаров) могут оказать наиболее сильное влияние на реализацию бизнес-плана?
- Какие технологические риски (надежность технологии, исправность оборудования, наличие запчастей, оснастки, инструмента, квалифицированных специалистов) следует учесть при реализации бизнес-плана?
- Какие риски надо учесть в договорах с поставщиками (возможность перехода на альтернативное сырье, требования по контролю качества сырья)?
- Как могут повлиять финансовые риски (неплатежи, кредитный, процентный риски) на реализацию бизнес-плана?
- Какие могут возникнуть риски управления персоналом (подтверждение квалификации персонала, должностные инструкции, условия контракта, прозрачная система стимулирования)?

— Какие возможны правовые и экологические риски (штрафные санкции, арбитражные иски с контрагентов и контролирующих органов)?

Уважаемые старшекласники! Надеемся, что вы успешно освоили учебный курс «Малый бизнес: предпринимательский всеобуч для школьников». Для проверки полученных знаний и закрепления навыков предпринимательства вами составлен бизнес-план знакомого вида деятельности с целью получения финансирования для инвестиционного проекта. Важно, чтобы защита проекта проходила публично, с участием в обсуждении и оценке бизнес-плана одноклассников, родительской общественности и приглашенных предпринимателей.

**ЖЕЛАЕМ ВАМ УСПЕХОВ!**

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**МАЛЫЙ БИЗНЕС:  
предпринимательский всеобуч  
для школьников**

Научно-практическое пособие

**Василий Васильевич Высоков**

Изд. № 67/1410. Подписано к печати 23.04.10. Объем 6,5 усл.-печ. л.  
Печать офсетная. Бумага мелованная. Формат 60x84/16.  
Заказ № 369. Тираж 6000 экз.

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69,  
РГЭУ (РИНХ), тел.: (863) 26-13-870.

Отпечатано: ООО «Принт-Сервис», св-во о внесении  
в ЕГРЮЛ серия 61 № 003007663 от 09 декабря 2002 г.  
344019, г. Ростов-на-Дону, пр. Шолохова, 11 б.  
Тел.: (863) 295-56-08, 295-56-38.

