

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы



**Л. М. ДЕДЯЕВА**

## **МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ**

Учебное пособие

для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Утверждено на заседании  
Ученого совета  
ГОУ ВПО «ДонАУиГС».  
Протокол № 13/11 от 27.06.2019 г.

Донецк  
2019

**Утверждено на заседании Ученого совета ГОУ ВПО «ДонАУиГС».**  
**Протокол № 13/11 от 27.06.2019 г.**

**Рецензенты :**

- М. Ф. Иванов – д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента строительной индустрии ГОУ ВПО «Донбасская строительная академия»;
- И. Ю. Беганская – д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»;
- О. И. Шарнопольская – канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

**Дедяева Л. М.**

**Д26** Менеджмент в малом и среднем бизнесе : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Л. М. Дедяева. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – 198 с.

Рассматриваются теоретические и практические основы менеджмента в малом и среднем бизнесе, анализируются количественные и качественные факторы, определяющие его особенности, вопросы стратегии, бизнес-планирования, финансирования и налогообложения, раскрываются возможности применения современных информационно-управляющих систем для повышения эффективности деятельности, проблемы и перспективы дальнейшего развития.

Предлагаемое издание соответствует государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Менеджмент непроизводственной сферы», «Управление в сфере экономической конкуренции».

Учебное пособие предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей, предпринимателей, менеджеров и специалистов, работающих над проблемами малого и среднего бизнеса.

**УДК 005(075.8)**  
**ББК У290.31-21+ 448я73**

© Дедяева Л.М., 2019  
© ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Раздел 1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ ГОСУДАРСТВА.....	7
Тема 1. Экономическая и социальная роль малого и среднего бизнеса.....	7
1.1. Понятие малого и среднего бизнеса .....	7
1.2. Роль малого и среднего бизнеса в экономике государства .....	12
1.3. Развитие малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике.....	17
Контрольные вопросы и задания .....	21
Выводы по теме .....	22
Тема 2. Процесс организации собственного дела .....	23
2.1. Понятие и критерии выбора бизнес-идеи .....	23
2.2. Порядок создания нового предприятия .....	26
2.3. Риски в предпринимательской деятельности .....	33
Контрольные вопросы и задания .....	40
Выводы по теме .....	41
Тема 3. Государственное управление и поддержка малого и среднего бизнеса.....	42
3.1. Цели и формы государственной поддержки малых и средних предприятий .....	42
3.2. Инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса.....	48
3.3. Поддержка малого и среднего предпринимательства за рубежом.....	53
Контрольные вопросы и задания .....	60
Выводы по теме .....	61
Тема 4. Характеристика современных организационно- правовых форм малых и средних предприятий.....	62
4.1. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности .....	62
4.2. Коммерческие организации .....	67
4.3. Некоммерческие организации .....	70
Контрольные вопросы и задания .....	71
Выводы по теме .....	73
Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА .....	74
Тема 5. Менеджмент в деятельности малых и средних предприятий.....	74
5.1. Факторы, определяющие особенности менеджмента малых и средних предприятий.....	74

5.2. Управление деятельностью субъектов предпринимательства ...	79
5.3. Современные инструменты эффективного менеджмента малого и среднего бизнеса .....	85
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	92
<i>Выводы по теме</i> .....	93
Тема 6. Стратегический менеджмент и бизнес-планирование в малом и среднем бизнесе .....	95
6.1. Сущность стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе .....	95
6.2. Виды стратегий развития бизнеса .....	99
6.3. Формирование миссии и определение стратегии организации	103
6.4. Особенности бизнес-планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса .....	108
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	122
<i>Выводы по теме</i> .....	123
Тема 7. Налоговая политика государства и финансирование предприятий малого и среднего бизнеса .....	125
7.1. Характеристика системы налогов и сборов.....	125
7.2. Общая система налогообложения .....	132
7.3. Упрощённая система налогообложения организаций и индивидуальных предпринимателей.....	134
7.4. Источники финансирования субъектов малого и среднего бизнеса.....	140
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	144
<i>Выводы по теме</i> .....	145
Тема 8. Проблемы и перспективы развития малого и среднего бизнеса.....	147
8.1. Основные барьеры и стимулы в современном развитии малого и среднего предпринимательства .....	147
8.2. Консалтинг как инструмент антикризисного управления в малом и среднем бизнесе .....	154
8.3. Роль бизнес-объединений в создании условий для развития малых и средних предприятий.....	164
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	173
<i>Выводы по теме</i> .....	174
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	176
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....	177
ГЛОССАРИЙ.....	186
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	193

## ВВЕДЕНИЕ

Важным признаком развития экономики страны служит эффективная деятельность предприятий сектора малого и среднего бизнеса. Это важнейший элемент экономики, во многом определяющий темпы экономического роста, без которого не может гармонично развиваться государство. Расширение сферы деятельности предприятий малого и среднего бизнеса является одним из условий перехода Донецкой Народной Республики к устойчивому развитию экономики. Динамика современного рынка требует от предприятий малого и среднего бизнеса достижения высоких результатов в короткие сроки, профессиональной разработки и внедрения эффективных инноваций. В условиях политической и экономической нестабильности предприятия вынуждены постоянно перестраиваться, а это требует от работников знаний и умений, которые в настоящее время являются главным источником конкурентного преимущества.

Благодаря развитию малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике, в первую очередь сглаживаются колебания экономической конъюнктуры посредством сбалансированного спроса и предложения; развивается здоровая конкурентная среда экономики; более активно разрабатываются и используются имеющиеся материальные, кадровые, организационные и технологические ресурсы; формируется диверсифицированная и качественная система бытовых, организационных и производственных услуг; создаётся значительное количество новых рабочих мест.

Учебная дисциплина «Менеджмент в малом и среднем бизнесе» обеспечивает получение студентами комплекса знаний о современных подходах, проблемах и перспективах управления предприятиями малого и среднего бизнеса в соответствии с тенденциями современной экономики и социально-экономическими вызовами, а также развитие навыков творческого инициативного использования знаний в практической деятельности.

Цель данного учебного пособия – закрепление студентами знаний и помощь в усвоении навыков, полученных в ходе посещения лекционных и семинарских занятий, изучения литературных источников в области управления малым и средним бизнесом.

Преподавание дисциплины «Менеджмент в малом и среднем бизнесе» нацелено на решение следующих задач:

- формирование системного представления о малом и среднем предпринимательстве в Донецкой Народной Республике и России: понятийный, содержательный и правовой аспекты;

- вовлечение студентов в процесс обсуждения актуальных проблем организации и управления малым и средним бизнесом, мотивирование их к предпринимательской деятельности;

- формирование у студентов компетенций к ведению предпринимательской деятельности: оценке экономических и социальных условий; принятию эффективных организационно-управленческих решений, выявлению рыночных возможностей и формированию новых моделей бизнеса;

- выработка у студентов навыков решения задач, связанных с организацией системы антикризисного управления предприятиями.

Изучение дисциплины «Менеджмент в малом и среднем бизнесе» требует знаний и умений, полученных студентами при изучении дисциплин: «Маркетинг», «Логистика», «Финансовый менеджмент», «Управление производительностью и эффективностью в организациях», «Менеджмент-консалтинг». Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Менеджмент в малом и среднем бизнесе», необходимы для усвоения компетенций, формируемых учебными дисциплинами «Стратегия управления малым и средним бизнесом», «Управленческая экономика», «Менеджмент качества в малом и среднем бизнесе», «Теория организаций и организационное поведение».

Логика построения учебного пособия предполагает предварительное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием экономической и социальной роли, процедуры создания, выбора организационно-правовой формы и государственной поддержки малых и средних предприятий. В обобщённой форме рассматриваются вопросы определения стратегии, бизнес-планирования, финансирования и налогообложения, проблемы и перспективы развития субъектов малого и среднего бизнеса.

Пособие содержит основные теоретические положения по предложенным темам, контрольные вопросы и задания, тестовые задания, глоссарий и библиографический список рекомендованной литературы. Использование дидактического и библиографического аппарата учебного пособия будет способствовать более глубокому изучению и усвоению теоретического материала при подготовке к семинарским занятиям, формированию способности оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, определять риски и принимать эффективные управленческие решения.

# **Раздел 1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКЕ ГОСУДАРСТВА**

## **Тема 1. Экономическая и социальная роль малого и среднего бизнеса**

1.1. Понятие малого и среднего бизнеса.

1.2. Роль малого и среднего бизнеса в экономике государства.

1.3. Развитие малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике.

### ***1.1. Понятие малого и среднего бизнеса***

Неотъемлемой частью экономических систем большинства индустриально развитых стран стало малое и среднее предпринимательство (МСП). Оно выполняет ряд значимых социальных и экономических функций, среди которых: обеспечение занятости, образование и поддержка конкурентной среды рынка, стимулирование инновационного развития, вовлечение ресурсной базы, неиспользуемой крупным бизнесом; освоение незанятых рыночных ниш и рынков.

Формирование малых предпринимательских структур во всех без исключения отраслях и сферах экономики отвечает тенденциям экономического развития мирового хозяйства. Практически во всех отраслях большинства государств функционирует значительное количество предприятий самого разного профиля в сфере малого и среднего бизнеса.

В зарубежной практике малое и среднее предпринимательство рассматривается как единое явление, и поэтому к его объектам применяется термин «малое и среднее предприятие», а к соответствующему сектору экономики – термины: «малое и среднее предпринимательство», «малый и средний бизнес», «малое предпринимательство», «малый бизнес», как наиболее часто употребляемые в законодательстве и научной литературе.

***Предпринимательство*** – это инициативная хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли (дохода), осуществляемая в условиях неопределённости и риска при полной экономической и социальной ответственности её субъектов [1].

Малый и средний бизнес на данный момент времени можно оценить как состоявшийся способ ведения предпринимательской деятельности. Малое и среднее предпринимательство в современной России – это свыше 5,6 миллионов хозяйствующих субъектов, рабочие места для более 18 миллионов граждан. Около 20% валового внутреннего продукта Российской Федерации, а в некоторых регионах – более 30% регионального валового продукта, создаётся такими организациями [39].

Малое и среднее предпринимательство – сектор экономики, который определяется деятельностью малых и средних предприятий на рынке товаров, работ и услуг. Субъектами малого и среднего предпринимательства являются малые и средние предприятия.

Основным показателем, позволяющим признать хозяйствующие субъекты малыми или средними предприятиями, является численность работников за определённый период времени. Наряду с этим используются и другие показатели: оборот предприятия, величина активов, размер уставного капитала.

Количественные показатели определяют не статус малого и среднего бизнеса как социально-экономического института, а всего лишь его разделение на **средний** (в виде акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью), **малый** (преимущественно хозяйственные товарищества и кооперативы) и **мелкий бизнес** (преимущественно без образования юридического лица).

Таким образом, основной критерий определения малых и средних предприятий – численность работающих. Малые и средние – это не вид, не организационно-правовая форма, а размер предприятия. Понятие малого и среднего предприятия всегда применяется к каким-либо конкретным видам предприятий: государственным, коллективным, совместным, кооперативам и т.д.

По российскому законодательству к субъектам малого бизнеса относятся также предприниматели без образования юридического лица, так как к ним применяются правила, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями.

Этот сектор создаёт в экономике необходимую атмосферу конкуренции, способен быстро реагировать на любые изменения рыночной конъюнктуры, заполнять образующиеся ниши в потребительской сфере, создаёт дополнительные рабочие места, является основным источником формирования среднего класса.



Малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создаёт глубокую специализацию и кооперацию, без которых немислима его высокая эффективность. Он способен не только быстро заполнять ниши, образующиеся в потребительской сфере, но и сравнительно быстро окупаться. Кроме того, малый и средний бизнес формирует атмосферу конкуренции, среду и дух предпринимательства, без которых рыночная экономика невозможна.

Характерной чертой малых и средних предприятий является то, что в условиях ожесточённой конкурентной борьбы за выживание они вынуждены постоянно развиваться и адаптироваться к текущим условиям рынка.

Особенности менеджмента малого бизнеса определяются функциями, возложенными на малые предприятия, их местом в экономике страны, деловой средой, в которой они развиваются, наконец, государственной политикой. Перечисленные составляющие образуют совокупность факторов, которые принято делить на количественные и качественные.

***Количественные факторы.*** К ним относят численность занятых на предприятии, объём продаж (оборот) и стоимость активов. Однако официальная статистика, как зарубежная, так и отечественная, постоянно использует лишь один показатель – число занятых. По этому критерию Комиссия Европейского сообщества, например, до последнего времени относила предприятия, на которых работают до 250 человек, к малым, до 500 человек — к средним. Администрация по делам малого бизнеса США считает бизнес малым, если предприятие не доминирует в своей сфере деятельности и вместе с отделениями (если они имеются) нанимает не более 500 человек.

Приведём критерии отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства, которые применяются в странах с развитой рыночной экономикой. Так, в Великобритании, например, отнесение предприятий к малым основывается на данных оборота и численности занятых. К мельчайшим относятся фирмы с числом занятых от 1 до 24 человек, к мелким – от 24 до 99 человек. При этом в обрабатывающей промышленности малым считается предприятие с занятостью ниже 200 человек.

Во Франции малыми считаются предприятия, на которых численность занятых не превышает 500 человек и годовой оборот до взимания налогов, оценённый на момент закрытия итогового баланса, ниже 200 000 000 евро. Причём в различных отраслях экономики

размер фирмы оценивается по-разному. Если в сельском хозяйстве и пищевой промышленности фирмы с занятостью свыше 200 человек считаются крупными, то в отрасли, производящей оборудование, фирмы с занятостью до 500 человек относятся к категории малых предприятий.

В российской практике существование малого предпринимательства было разрешено в 1988 г. В этот период к числу малых отнесли государственные предприятия, на которых среднее число ежегодно занятых не превышало 100 чел. В соответствии с более поздними нормативными актами, в частности, с Постановлением Совета Министров СССР от 8 августа 1990 г. № 790, к числу малых стали относиться предприятия с числом ежегодно занятых, не превышающим: в промышленности – 200 чел., в науке и научном обслуживании – 100 чел., в других отраслях производственной сферы – 50 чел., в отраслях непроизводственной сферы – 25 чел., в розничной торговле – 15 чел. Наряду с этим учитывался и объём хозяйственного оборота, количественное значение которого определялось союзными республиками. Однако величина хозяйственного оборота практически так и не была установлена.

В соответствии с Федеральным Законом от 24.07.2007 № 209-ФЗ (редакция от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» к категории микропредприятий относятся предприятия с численностью работников до 15 человек, к малым – до 100 человек, к средним – от 100 до 250 человек.

Количество занятых на предприятии играет определяющую роль. От этого показателя зависит отношение владельца предприятия к труду и управлению бизнесом, степень его контакта с персоналом. Ремесленник является и собственником, и управляющим, и работником в одном лице. Мелкий предприниматель сам управляет своей фирмой и имеет прямой контакт с работниками. Средний предприниматель нанимает работников умственного труда и контактирует в основном с ними, осуществляя общее управление предприятием. Крупный предприниматель отделён от управления предприятием и не имеет прямого контакта с персоналом, особенно с рабочими.

Одной из форм малого бизнеса является **самозанятость** – предпринимательство без образования юридического лица и в большинстве случаев без использования наёмной рабочей силы.

В странах Европейского союза в 1990-е годы эта форма малого бизнеса обеспечивала работой каждого восьмого жителя. В развивающихся странах 30-70% экономически активного населения занято на микропредприятиях с числом работников от двух до десяти человек. Здесь производится до 30% валовой внутренней продукции, а к 2020 году эта доля может вырасти более чем вдвое.

Однако малый и средний бизнес обладают не только количественной, но и *качественной определённостью*. Здесь главная черта – соединение функций собственника (распорядителя) имущества и менеджера, который управляет данным имуществом и обеспечивает самоокупаемость бизнеса.

Соединение собственности и управления в малом и среднем бизнесе даёт реальные преимущества в конкурентоспособности:

а) ускоряет и упрощает процесс принятия управленческих решений, что позволяет малому бизнесу быстро приспосабливаться к изменениям в рыночной ситуации и к запросам потребителей, разрабатывать и усваивать новые рентабельные сферы бизнеса, отказываясь от нерентабельных и неперспективных;

б) малый бизнес не нуждается в сложной системе управления, учёта и контроля над работниками и менеджерами; собственник сам организует производство, получая при этом экономию на накладных расходах;

в) благодаря непосредственному контакту и взаимоконтролю членов малой группы, обеспечивается более высокая интенсивность и дисциплина труда;

д) работники получают возможность работать ближе к дому или у себя дома с гибким режимом рабочего дня, соглашаясь в результате на меньшую, чем на крупных предприятиях, заработную плату.

Малые и средние предприятия имеют ряд отличительных свойств, определяющих особенности управления. Среди них: гибкость, быстрая реакция на изменения, ориентация на региональный рынок (зачастую они являются основой сохранения малых и средних городов), простота структуры, предпринимательский дух, постоянный поиск собственной рыночной ниши.

К особенностям малого предпринимательства, влияющим на занятость, относятся:

– способность создавать большее количество рабочих мест при меньших затратах капитала (неслучайно большее количество малых предприятий создаётся в сфере услуг);

- более низкое техническое и, следовательно, органическое строение функционирующего капитала. В малом предпринимательстве (по сравнению с крупным) на единицу постоянного капитала приходится больше единиц труда;
- развитие малого предпринимательства придаёт рынку труда гибкость;
- превалирующее развитие малого предпринимательства в отраслях с быстрой окупаемостью;
- простота создания субъекта бизнеса [21, с. 128-129].

## ***1.2. Роль малого и среднего бизнеса в экономике государства***

Мировая практика убедительно свидетельствует о том, что в странах с развитой рыночной экономикой малое предпринимательство оказывает существенное влияние на развитие экономики государства, решение социальных проблем, увеличение численности занятых работников. По численности работающих, по объёму производимых и реализуемых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг субъекты малого предпринимательства в отдельных странах занимают ведущую роль.

Высокий уровень развития малого и среднего предпринимательства является необходимым условием успешного функционирования рыночной экономики. В зарубежных странах развитию малого и среднего предпринимательства придаётся большое значение, исходя из приоритетности создания новых рабочих мест и обеспечения устойчивого экономического роста.

Роль малого и среднего бизнеса в социально-экономическом развитии определяется тремя основными функциями: экономической, политической и социальной.

**Экономическая функция** малого и среднего предпринимательства заключается в его вкладе в производство ВВП; влиянии на структуру национальной экономики, формировании конкурентной среды, росте экономической независимости и платёжеспособного спроса населения.

В силу своей специфики и возможностей малые предприятия ориентируются преимущественно на локальные узкоспециализированные сегменты рынка товаров и услуг, занимают специфические рыночные ниши, так как производят товары, которые из-за высоких накладных расходов или быстроизменяющихся

потребительских предпочтений могут быть экономически не выгодны для производства на крупных предприятиях. Мобилизуя местные ресурсы, предприятия малого и среднего бизнеса через развитие производства, региональной и межрегиональной торговли способствуют оживлению локальной экономики.

**Социальная функция** малого и среднего предпринимательства заключается в решении проблемы занятости населения, вовлечении в экономическую деятельность наименее защищённых его слоёв. Данный сектор экономики способен предоставить значительное количество рабочих мест при относительно невысоких капитальных вложениях, помогает сохранить источники доходов населения, содействует равномерному их распределению, внося тем самым вклад в обеспечение социальной стабильности.

**Политическая функция** малого и среднего предпринимательства заключается в формировании класса собственников, представители которого пополняют средний класс, являющийся гарантом политической стабильности в обществе (рис. 1.1).

По данным Программы развития Организации Объединённых Наций, количество малых предприятий превышает 95% от количества всех предприятий. В мировой экономике на долю таких предприятий приходится свыше 60% занятых, а их доля в ВВП достигает 50%.

По данным «Европейского обзора малых и средних предприятий», доля предприятий европейских стран с численностью занятых до 250 человек по отношению к соответствующей суммарной величине для всех предприятий стран Европейского союза составляет 99,8% в общем количестве предприятий; 65,8% – в общей занятости; 56,7% – в общей сумме продаж [22].

Малый бизнес в развитых странах мира во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

В Японии, Германии, Бельгии, Италии субъекты малого и среднего бизнеса составляют более 90% от количества всех предприятий, во многих развитых странах они дают более 50% ВВП.

В Западной Европе, США и Японии малый бизнес представлен совокупностью малых предприятий, основная масса которых – мелкие предприятия с числом работающих не более 20 человек. Малые предприятия обеспечивают 2/3 прироста новых рабочих мест, что позволило значительно сократить безработицу в этих странах.

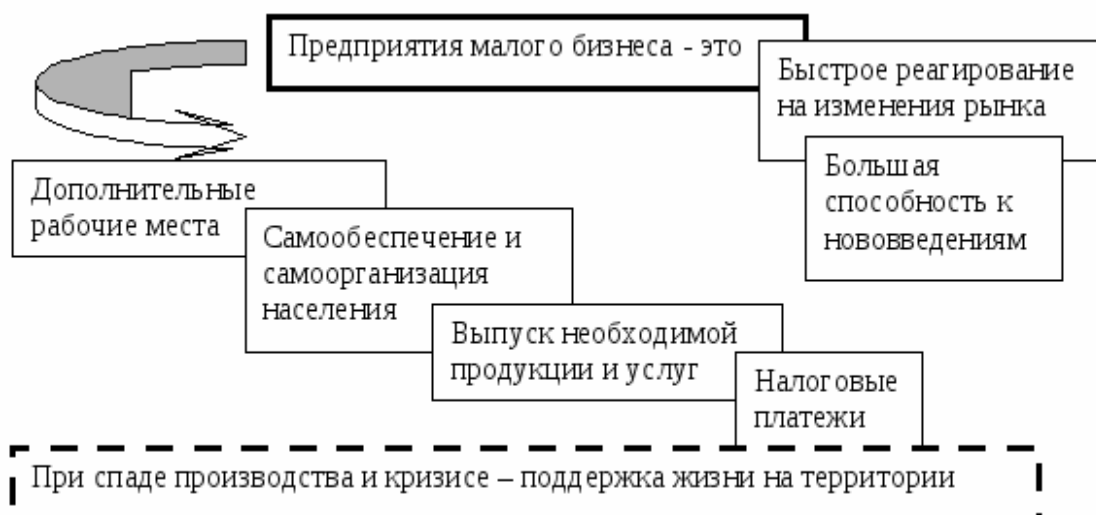


Рис.1.1. Особенности предприятий малого бизнеса

Во многих государствах бывшего социалистического лагеря доля малого и среднего бизнеса в структуре внутреннего валового продукта составляет более 50%, что позволяет формировать и развивать там полноценный средний класс. Так, в Латвии малый и средний бизнес уже приносит более 50% ВВП. В Венгрии на малые и средние предприятия приходится 50% ВВП, 67% занятых в экономике, 20% экспорта и 99% от общего числа всех предприятий.

Малые предприятия во всем мире играют важную роль. Предпринимательство мобилизует крупные финансовые и производственные ресурсы населения, несёт в себе мощный антимонопольный заряд, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечения прорывов по ряду направлений научно-технического прогресса, во многом решает проблему занятости. Поэтому малое предпринимательство органически входит в экономические системы наиболее развитых государств. Так, в США функционируют свыше 10 миллионов, в Японии – около 8 миллионов, в Италии – 3,6 миллионов малых предприятий.

Малые предприятия эффективны не только в сфере производства потребительских товаров, но и как производители отдельных узлов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, необходимых для производства конечной продукции, выпуск которых не выгоден крупным предприятиям.

В США более чем 23 млн малых и средних фирм производят около 50% валового национального продукта, половину валового продукта

частного сектора, в том числе в обрабатывающей промышленности – 21%, строительстве – 80, оптовой торговле – 86, сфере обслуживания – 81%. На этих предприятиях сосредоточена половина всех работников, занятых в частном секторе. Они обеспечивают создание и освоение около половины всех нововведений в экономике США. При этом, по данным Национального научного фонда США, в среднем на 1 доллар затрат они внедряют нововведений в 17 раз больше, чем крупные предприятия: на каждый вложенный в НИОКР доллар фирма с числом занятых до 100 человек осуществляет в 4 раза больше нововведений, чем фирмы с численностью 1000-10000 человек и в 24 раза больше, чем компании, где занято свыше 10000 человек [22, с. 148].

Многочисленные мелкие инновационные предприятия стали здесь своеобразным дополнением к научно-исследовательским и конструкторским комплексам промышленных корпораций, университетов, бесприбыльным исследовательским организациям, государственным лабораториям и различным целевым структурам. Существенно проигрывая подобным организациям по ресурсному обеспечению, мелкие и средние фирмы в сфере НТП выигрывают в возможности максимального раскрепощения творческого потенциала и инициативы научно-технических работников.

В Италии доля малого и среднего бизнеса составляет 99,2% в количестве всех предприятий, 55% – в ВВП страны, 71% – от общего количества занятых в экономике [23, с. 14].

В Японии доля малого и среднего предпринимательства составляет 99,6% от общего числа компаний, 55% ВВП и 80% численности занятых в промышленности.

В Республике Корея насчитывается около 3 млн субъектов малого и среднего предпринимательства, что составляет 99,5% всех компаний, доля малых компаний в их числе составляет 97%. Малые компании в Южной Корее являются важнейшим источником трудоустройства, поскольку в них занято 87% экономически активного населения страны (свыше 10 млн человек). На долю малого и среднего предпринимательства приходится половина производства ВВП страны и 43% южнокорейского экспорта [26].

В развитых странах крупное производство уже давно превалирует над мелкотоварным, удовлетворяя массовый спрос качеством и разнообразием продукции, темпами обновления товаров и услуг, их общедоступностью и ценовой приемлемостью. Усиление централизации и концентрации капитала в экономически развитых

странах, повлекшее разорение многих мелких и средних фирм, не привело к исчезновению малого бизнеса, который продемонстрировал живучесть и способность к воспроизводству. Малое предпринимательство, несмотря на всеобщую концентрацию производства, занимает в нём обширную нишу, трансформируясь вместе с преобразованием крупных и средних предприятий.

Мелкие и средние фирмы находят «специализированные ниши», в которых они выступают субподрядчиками крупных концернов в крупносерийном производстве. Так, в Западной Европе примерно половина продукции обрабатывающей промышленности изготавливается на мелких и средних предприятиях, которые, не являясь монополистами, все свои усилия направляют на приспособление к существующим условиям производства и реализации продукции. Транснациональные корпорации предоставляют им возможность первыми апробировать продукцию, и в случае успеха самим приступить к массовому производству.

Роль малого предпринимательства в экономике страны, как правило, определяется следующими факторами:

- численностью малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в общей численности субъектов рыночной экономики;
- вкладом малых предприятий в создание валового внутреннего продукта, в производство продукции (выполнение работ, оказание услуг);
- вкладом субъектов малого предпринимательства в формирование федерального и региональных бюджетов;
- ростом численности на малых предприятиях занятого трудоспособного населения, вкладом в сокращение числа безработных;
- насыщением рынка потребительскими товарами (работами, услугами), лучшим удовлетворением потребностей населения;
- навыками дееспособных граждан в создании собственного дела, накоплением опыта управления предприятиями и др. [19].

Успешное функционирование малых и средних предприятий создаёт благоприятные условия для оздоровления экономики:

- формируется и развивается конкурентная среда;
- преодолевается отраслевой и региональный монополизм;
- осуществляется демонополизация экономики;
- внедряются достижения научно-технического прогресса;
- создаются дополнительные рабочие места;



- эффективно используются материальные и нематериальные ресурсы;
- повышается экспортный потенциал;
- увеличиваются налоговые поступления;
- формируется средний класс;
- лучше используются местные сырьевые ресурсы.

Большое значение имеет способность малых предприятий расширять сферу приложения труда, создавать новые возможности не только для трудоустройства, но, прежде всего, для расширения предпринимательской деятельности населения, развёртывания его творческих сил и использования свободных производственных мощностей. В результате, мелкие производители получают в среднем большую прибыль на собственный капитал, чем крупные производители.

Макроэкономический эффект малого и среднего бизнеса реализуется не только в увеличении объёма продаж и прибыли на микроэкономическом уровне, но, прежде всего, в социально-экономических преобразованиях в масштабах общества в целом. Малый и средний бизнес стабилизирует рынок, вовлекая в оборот местные сырьевые ресурсы, использование которых невыгодно крупным корпорациям, а также точнее учитывает запросы местного рынка. Малый и средний бизнес содействует развитию малых городов, посёлков, уменьшает время поездок на работу и общие транспортные расходы.

Стабилизирующая роль малого и среднего бизнеса обусловлена тремя главными причинами: 1) в этой сфере меньшую роль играет ажиотажный рост цен и спекулятивные посредники; 2) малый бизнес в меньшей степени зависит от импорта, динамика цен в большей степени обусловлена соотношением спроса и предложения; 3) отраслевой рынок труда в данной сфере более гибок, и сокращение спроса сопровождается не ликвидацией рабочих мест, а введением неполной рабочей недели, сокращённого рабочего дня.

### ***1.3. Развитие малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике***

Малое и среднее предпринимательство играет важную роль в формировании рациональной структуры экономики, содействует ослаблению влияния структурных изменений, обеспечивает рост

доходной части бюджетов всех уровней, создаёт и применяет инженерные, промышленные, а также управленческие инновации.

Для экономики в целом деятельность малых компаний является важным фактором повышения её гибкости. По уровню развития малого бизнеса специалисты даже судят о возможности страны приспособливаться к меняющейся экономической обстановке.

Анализ экономической литературы и фактических статистических данных о деятельности субъектов малого предпринимательства убедительно свидетельствует об усилении роли малых предприятий в странах с развитой рыночной экономикой, хотя устойчивость малых предприятий относительно низкая. При росте численности малых предприятий, развитой инфраструктуре и государственной поддержке малое предпринимательство является важным фактором решения экономических и социальных задач.

Как правило, развитие малого предпринимательства является условием решения следующих проблем:

- формирование конкурентных, цивилизованных рыночных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения и общества;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ, услуг;
- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;
- содействие структурной перестройке экономики;
- привлечение личных средств населения на развитие производства;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы;
- более эффективное использование творческих возможностей людей, раскрытие их талантов, развитие различных видов ремесел, народных промыслов;
- вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определённые ограничения (домохозяйки, пенсионеры, инвалиды, учащиеся);
- формирование социального слоя собственников, владельцев, предпринимателей;
- активизация научно-технического прогресса.

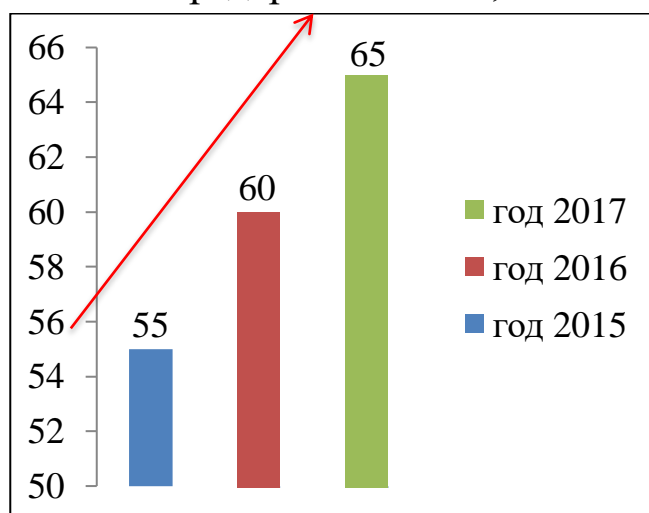
Все эти и другие экономические и социальные функции малого предпринимательства ставят его развитие в разряд важнейших

государственных задач, делают его неотъемлемой частью реформирования экономики ДНР.

В 2013 г. в г. Донецке насчитывалось 13,5 тыс. малых предприятий, на которых было занято 71,1 тыс. человек работающих.

Согласно данным, опубликованным в научном докладе ГУ «Институт экономических исследований», за период с сентября 2014 г. по 2016 г. в г. Донецке зарегистрировано 5,5 тыс. предприятий малого бизнеса с численностью занятых 38,2 тыс. чел., и 23,2 тыс. физических лиц-предпринимателей, у которых работало почти 10 тыс. чел. По итогам 2015 г. малыми предприятиями города реализовано продукции, выполнено работ и предоставлено услуг на сумму 34,4 млрд руб. (рис.1.2).[59, с. 40].

Количество физических лиц -  
штатных предпринимателей, тыс. чел.



Среднесписочная численность  
работников, тыс.чел.

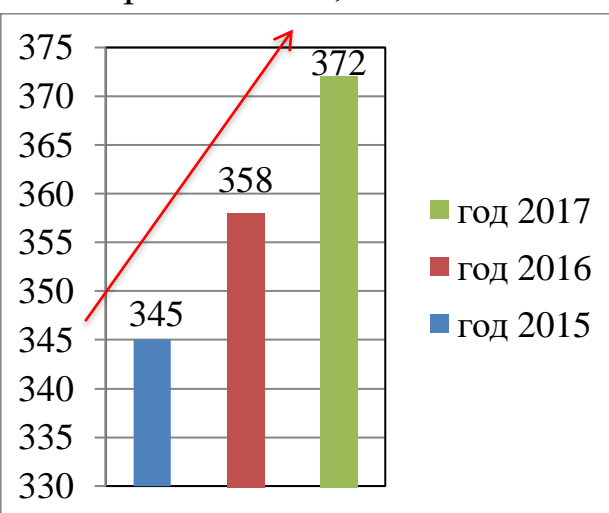


Рис. 1.2. Динамика количества индивидуальных предпринимателей и численности работников в ДНР за 2015-2017 гг.

Анализируя предпринимательскую среду, можно выделить ряд причин, тормозящих развитие малого предпринимательства, несмотря на усиление внимания к этой проблеме государства и многих субъектов ДНР.

1. Сложная экономическая обстановка, царящая в республике: инфляция, спад производства, разрыв хозяйственных связей, ухудшение платежной дисциплины, отсутствие банковских кредитов, слабая правовая защищенность предпринимателей.

2. Низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний предпринимателей, отсутствие должной деловой этики,

хозяйственной культуры как в малом бизнесе, так и в государственном секторе.

3. Неразвитое законодательство для бизнеса, некоторый сплав из российских и украинских законов и практик регулирования экономики.

4. Недостаточно развитый механизм государственной поддержки малого предпринимательства.

Представим SWOT-анализ малого бизнеса в экономике ДНР (табл.1):

Таблица 1.1

Показатели SWOT-анализа экономики ДНР

Сильная сторона	Слабая сторона
<p>1. Способность субъектов малого предпринимательства адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса.</p> <p>2. Значительный научно-технический, промышленный, рекреационный, кадровый и интеллектуальный потенциал.</p> <p>3. Наличие научно-технических разработок для инновационного прорыва промышленного комплекса.</p> <p>4. Рост общего объёма выполненных работ по восстановлению инфраструктуры и жилого фонда.</p> <p>5. Наличие квалифицированных профессиональных и самодельных творческих коллективов</p>	<p>1. Неразвитость (отсутствие) финансово-кредитных организаций.</p> <p>2. Недостаток собственных оборотных средств в отдельных отраслях экономики.</p> <p>3. Невозможность обрабатывать земли сельскохозяйственного назначения в приграничных районах.</p> <p>4. Низкий уровень производства инновационной продукции, неразвитость инновационной инфраструктуры.</p> <p>5. Несоответствие материально-технической базы современным требованиям.</p> <p>6. Отсутствие в законодательной базе льгот и гарантий прав инвесторов</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Эффективное использование ресурсов (земли, недвижимости).</p> <p>2. Повышение конкурентоспособности продукции, товаров и услуг местных производителей на основе развития инновационных технологий, формирования традиционных и новых местных брендов.</p> <p>3. Налаживание внешнеэкономической деятельности.</p> <p>4. Расширение рыночных возможностей субъектов предпринимательской деятельности.</p> <p>5. Расширение рынка сбыта продукции местных производителей</p>	<p>1. Выход из строя основных фондов на промышленных предприятиях.</p> <p>2. Недостаточность информации относительно возможностей для малого и среднего предпринимательства.</p> <p>3. Отсутствие эффективной финансово-кредитной системы.</p> <p>4. Снижение привлекательности территории для проживания и ведения трудовой деятельности.</p> <p>5. Несовершенство законодательной базы и государственной поддержки предпринимательства</p>

Каждый предприниматель, работающий в Республике, сталкивается в процессе своей деятельности с приведёнными выше проблемами, которые не дают бизнесу развиваться. Но все же главной проблемой бизнеса является низкая покупательская способность населения.

Несмотря на трудности и неудачи, малое предпринимательство развивается, набирает темпы роста, решая экономические, социальные, научно-технические проблемы.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Что такое бизнес?
2. В чём состоит отличие понятий «бизнес» и «предпринимательство», а также понятий «малый бизнес» и «малое предпринимательство»?
3. Можно ли ограничиться только количественными критериями отнесения организаций к субъектам малого предпринимательства?
4. В чём различия малых, средних и крупных предприятий?
5. Выделите факторы, воздействующие на малые предприятия. Какие из них положительно влияют на его функционирование, а какие отрицательно?
6. Какова экономическая и социальная роль малого и среднего бизнеса?

*Задание 1.* Изучите этапы развития малого предпринимательства в России. Систематизируйте изученный материал и представьте в табличной форме.

*Задание 2.* На основании данных, опубликованных в литературных источниках и на сайтах Интернет, проанализируйте критерии определения субъектов малого предпринимательства и развитие малого и среднего бизнеса в Российской Федерации.

*Задание 3.* Изучите динамику развития малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике за последние три года по следующим показателям: количество субъектов малого предпринимательства, прирост рабочих мест.

## **Выводы по теме**

1. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике государства определяется тремя основными функциями:

**экономической** – вклад в производство ВВП, влияние на структуру национальной экономики, формирование конкурентной среды, рост экономической независимости и платёжеспособного спроса населения;

**социальной** – решение проблем занятости, вовлечение в экономическую деятельность наименее защищённых слоёв населения, обеспечение социальной стабильности;

**политической** – формирование класса собственников, представители которого пополняют средний класс, являющийся гарантом политической стабильности в обществе.

2. **Предпринимательство** – это инициативная хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли (дохода), осуществляемая в условиях неопределённости и риска при полной экономической и социальной ответственности её субъектов. Субъектами малого и среднего предпринимательства являются малые и средние предприятия.

3. Основной критерий определения малых и средних предприятий – численность работающих. Малые и средние – это не вид, не организационно-правовая форма, а размер предприятия.

4. Особенности менеджмента малого и среднего бизнеса определяются количественными и качественными факторами. К **количественным факторам** относятся: численность занятых на предприятии, объём продаж (оборот) и стоимость активов. К **качественным факторам** относят соединение функций собственника имущества и менеджера, который им управляет, обеспечивает самоокупаемость бизнеса, реальные преимущества в конкурентоспособности.

5. Несмотря на сложную экономическую обстановку, разрыв хозяйственных связей, спад производства, отсутствие банковских кредитов, в Донецкой Народной Республике уделяется внимание развитию предпринимательства, развивается механизм государственной поддержки малого и среднего бизнеса.

## Тема 2. Процесс организации собственного дела

- 2.1. Понятие и критерии выбора бизнес-идеи.
- 2.2. Порядок создания нового предприятия.
- 2.3. Риски в предпринимательской деятельности.

### *2.1. Понятие и критерии выбора бизнес-идеи*

**Бизнес-идея** – это чётко выраженная концепция коммерческих целей, реализация которых позволяет получить финансовую выгоду. Если главная цель любого бизнеса – получение прибыли, то бизнес-идея – это концепция организации новой деятельности, направленной на производство продукции или оказание услуг, которые могут привести к этой цели. Бизнес-идея может быть реализована при построении новой организации.

Бизнес-идеи создаются с целью оказания помощи начинающим предпринимателям или недавно созданным компаниям в поиске источников венчурного (рискового) финансирования для проведения дополнительных исследований, создания опытных образцов товаров (услуг), проведения маркетинговых исследований, учреждения компании.

Идея для бизнеса – это только первый шаг, образ, контур и ориентир на пути бизнеса к достижению цели. И хотя потенциально оригинальная идея может принести прибыль, но сама по себе такая идея не имеет номинальной коммерческой ценности. Идея в чистом виде – это всего лишь абстрактное представление о том, что и как можно сделать для получения прибыли. И какой бы гениальной идея не казалась на первый взгляд, до тех пор, пока она существует только в голове её создателя, ценность её равна нулю.

Для того, чтобы замысел приобрёл статус бизнес-идеи, он должен быть облечён в концепцию бизнес-модели. Идея может быть как новой и оригинальной, так и уже существующей, но приобретающей новые качества, дающие новые преимущества. Поиск или создание новых идей для бизнеса и их реализация относятся к числу достаточно сложных задач для предпринимателя. Чтобы бизнес-идея оказалась успешной и жизнеспособной, её автор или разработчик должны обладать довольно внушительным и широким предпринимательским опытом. Ведь анализ и разработка новых продуктов или услуг требует глубокого понимания потребностей и

поведения клиента, видения соответствующего перспективного рынка, а также возможностей и ограничений, используемых технологий. Хотя существует немало примеров, когда успешные бизнес-идеи генерировались новичками и молодыми людьми, которые не были обременены глубокими знаниями принципов ведения бизнеса и сложившимися традициями.

Перед разработкой идеи и проведением предметных исследований необходимо провести первичную оценку её эффективности и жизнеспособности для бизнеса. Чтобы понимать реальную привлекательность и осуществимость бизнеса, важно провести маркетинговые исследования. В зависимости от сферы применения и вида конечного объекта бизнес-идеи, критерии оценки могут различаться. Но идея с большими шансами на успех должна сочетать в себе следующие факторы.

**Реалистичность.** Проверка идеи на реалистичность это, наверное, первое, что необходимо сделать. Любая идея для бизнеса должна опираться на объективно существующие экономические законы. В противном случае, это уже будет не бизнес-идея, а фантазии автора. Возможность реализации должна исходить из существующих обстоятельств на сегодняшний день.

**Выполнимость.** Реализация бизнес-идеи должна быть экономически и практически оправданной. Никто не будет инвестировать в идею разработки и создания продукта, затраты на производство которого будут превосходить потенциальную выгоду от его продажи.

**Актуальность.** Любой продукт или услуга, которые являются объектом бизнес-идеи, должны отвечать современным запросам потребителей. Самой лучшей и успешной идеей для бизнеса будет та, которая решает наиболее острые и актуальные проблемы покупателя.

**Инновационность.** Бизнес-идея, даже если она сама по себе не новая, должна предлагать значительные улучшения и выгоды для потребителя. Новаторские идеи всегда привлекают определённую часть потребителей, которые стремятся быть в тренде моды и новинок рынка.

**Уникальность.** Для того, чтобы идея для бизнеса была признана успешной, она должна обладать своими особыми отличительными качествами, быть уникальной в своём роде. Например, продукция «Apple», при всей противоречивости, в своё время обладала



уникальными особенностями, которые значительно отличали её от других IT-брендов. И благодаря этому, «Apple» смогла стать самой дорогой компанией не только среди остальных производителей электроники, а и вообще в мире.

**Конкретность.** Идея для бизнеса должна иметь чёткие границы и ясно сформулированные цели. Все характеристики бизнес-идеи должны быть просчитаны. А конечный продукт или услуга выражаться в конкретных объективных данных.

**Прибыльность.** Это самый главный критерий, по которому необходимо анализировать любую бизнес-идею. Нет смысла заниматься разработкой идеи, если она не несёт в себе потенциальную возможность получения прибыли.

**Сроки реализации.** Срок реализации проекта не должен значительно превышать все разумные пределы, чтобы разрабатываемые изделия или услуги не потеряли своей актуальности к моменту серийного выпуска изделия в продажу или начала оказания услуг и не пропал смысл самой идеи.

Своевременность выхода на рынок того или иного продукта или услуги влияет на итоговые результаты. Как правило, выигрывает не тот, кто первым предложил на рынке интересную идею, а тот, кто первым её реализовал.

Обычно замысел, который возникает в голове предпринимателя, не сразу формируется в законченную и готовую идею для бизнеса. Зачастую у автора идеи формируется некое общее представление о конечной цели идеи для бизнеса. И только в процессе размышлений, постепенно начинает формироваться уже некий предварительный образ того, из чего можно сделать бизнес-проект.

Хорошая идея для бизнеса должна содержать выгоду для клиента. Выгода может выражаться в высоком качестве продукта, меньшей цене по сравнению с конкурентами или высоком уровне обслуживании. При этом очень важно эффективно использовать более низкую себестоимость продукции.

Решающим фактором является рентабельность, ведь мало инвесторов захотят вкладывать средства в бизнес, который не имеет никаких инновационных идей в системе бизнеса и при этом получит большое количество конкурентов.

## ***2.2. Порядок создания нового предприятия***

Перед началом собственного дела следует выполнить так называемую «маркетинговую разведку», т.е. найти свою «рыночную нишу», изучив влияние политических, правовых и социально-экономических факторов. К политическим факторам относится стабильность политической системы, защита собственности, инвестиций, к правовым – наличие и состояние законодательной базы.

Состояние финансово-кредитной системы, движение инфляционных процессов, конкуренция, покупательная способность населения, для удовлетворения нужд которых создаётся предприятие – это основные социально-экономические факторы, которые следует обязательно учитывать при выборе профиля будущего предприятия.

Далее необходимо решить вопрос об организационно-правовой форме вновь создаваемого предприятия. При выборе формы важно учитывать стартовые условия вашего предприятия. Чаще всего предприниматели начинают свой бизнес с регистрации в виде индивидуального предпринимателя (физическое лицо-предприниматель (ФЛП)).

Также важно учитывать особенности индивидуального предпринимательства. Как любая другая организационно-правовая форма, «индивидуальный предприниматель» имеет ряд преимуществ и недостатков, знание которых облегчит начинающему бизнесмену процесс определения предпочтений и выбора именно той формы, которая ему подходит.

*Преимущества регистрации индивидуального предпринимателя*

К перечню преимуществ, присущих индивидуальному предпринимательству можно отнести следующее:

- процедура оформления статуса индивидуального предпринимателя проста и не требует дополнительной юридической помощи;
- отсутствие требования о соблюдении кассовой дисциплины, благодаря чему кассу можно вести в упрощённом порядке;
- в отношении индивидуального предпринимателя не выдвигается требование об оплате налога на используемое на предприятии имущество;

- упрощённая процедура ведения бухгалтерского учёта, при которой вся бухгалтерская отчётность вносится в специальную Книгу учёта доходов, доступна для предпринимателя, что позволяет ему обойтись без привлечения штатного бухгалтера, сэкономив определённые средства;
- сотрудники налоговых органов значительно реже выезжают с проверками к индивидуальным предпринимателям, чем в общества с ограниченной ответственностью;
- в случае принятия решения закрыть бизнес, процедура ликвидации предприятия не вызовет особых сложностей;
- наличие возможности выбрать патентную систему налогообложения, сущность которой заключается в том, что вместо уплаты определённого ряда налогов можно получить патент на конкретный срок. Чтобы получить патент, потребуется подать соответствующее заявление в налоговый орган, размещённый по месту регистрации индивидуального предпринимателя. Действие патента распространяется только на ту территорию, где он был получен предпринимателем;
- с количественной стороны налоговые ставки ниже и налоговая нагрузка у индивидуального предпринимателя значительно меньше;
- предприниматель имеет больше полномочий и может решать вопросы, связанные с деятельностью предприятия, самостоятельно.

### ***Отрицательные стороны индивидуального предпринимательства***

Наряду с преимуществами индивидуальное предпринимательство имеет и ряд недостатков. В случае банкротства предприниматель несёт ответственность по обязательствам предприятия всем своим имуществом, в результате чего можно потерять как движимое (автомобили), так и недвижимое имущество (дома, квартиры, дачи и прочее). Уровень привлекательности индивидуального предпринимательства для крупных инвесторов достаточно низкий.

Отсутствует возможность продажи предприятия, нет действующей процедуры переоформления; чтобы это сделать, потребуется пройти этапы продажи предприятия и регистрации заново.

Предприниматель обязан производить регулярные отчисления, размер которых фиксирован, на счёт Пенсионного фонда, причём наличие или отсутствие дохода при этом никак не влияет на выполнение обязательства. То есть даже в случае убыточной деятельности, платить в Пенсионный фонд всё равно придётся.

При осуществлении деятельности на общей системе налогообложения следует платить налог на доход с физических лиц (НДФЛ), при этом вычет убытков прошлых лет не производится.

Таким образом, при создании предприятия на правах индивидуального предпринимательства следует учитывать все положительные и отрицательные стороны его деятельности.

Большинство предпринимателей избирают форму товарищества с ограниченной ответственностью как наиболее приемлемую.

Деятельность общества с ограниченной ответственностью регулируется, прежде всего, нормами первой части Гражданского кодекса РФ и Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [56]. Его участники несут ограниченную ответственность по долгам общества в пределах внесённых ими вкладов в общество.

Общество может состоять из одного участника. Максимальное количество участников не должно превышать 50. Участниками могут быть как юридические, так и физические лица. В ДНР максимальное количество участников общества – 100 лиц.

Уставный капитал на момент регистрации общества должен быть оплачен не менее чем наполовину. Остальная сумма уставного капитала должна быть внесена участниками в течение года после регистрации общества.

Установленный законом РФ минимальный уставный капитал общества с ограниченной ответственностью составляет 10 000 рублей (около 300 евро); в ДНР минимальная сумма уставного фонда составляет одну минимальную заработную плату. Необходимо иметь в виду, что размер уставного капитала не должен изменяться и в течение всего года отражается в пассивной части баланса общества. Возможен также вклад имуществом в уставный капитал. При превышении стоимости имущества 20 000 рублей оценку имущественного вклада производит независимый оценщик.

К учредительным документам общества относится устав. Учредительный договор общества исключён из списка

учредительных документов общества и не подаётся в процессе государственной регистрации общества.

Устав общества должен содержать:

- полное и сокращённое фирменное наименование общества;
- сведения о месте нахождения общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- сведения о размере уставного капитала общества и т.д.

Законодательство вводит новый документ для общества – договор об осуществлении прав участников общества. Этот документ отличается от учредительного договора, поскольку регулирует деятельность участников по управлению уже созданного общества. Договор не является учредительным документом и не подаётся при регистрации создания общества.

Договором об осуществлении прав участников могут быть согласованы, в том числе, следующие условия:

- порядок осуществления прав, в том числе порядок голосования на общем собрании участников общества;
- порядок продажи доли или ее части по определенной данным договором цене и (или) при наступлении определенных условий;
- порядок по согласованному осуществлению иных действий, связанных с управлением обществом, с созданием, деятельностью, реорганизацией и ликвидацией общества.

Участники общества вправе распределять прибыль ежеквартально, раз в полгода или раз в год. Прибыль распределяется между участниками пропорционально их долям в уставном капитале общества.

В Законе об обществах с ограниченной ответственностью предусмотрены следующие органы управления:

- общее собрание участников – высший орган управления обществом;
- совет директоров – орган управления обществом, который определяет стратегическое направление деятельности общества;
- генеральный директор – единоличный исполнительный орган общества. В обществе может быть только один генеральный

директор. В случае если учредители предпочитают осуществлять контроль за деятельностью генерального директора, то они могут передать решение определенных вопросов совету директоров или правлению. Общество может передать функции генерального директора управляющей компании;

- правление – коллегиальный исполнительный орган;
- ревизионная комиссия [56].

На начальном этапе создания нового предприятия *в виде хозяйственного товарищества* определяется состав учредителей. Существуют определённые требования, которые очень важно соблюдать при подборе учредителей: их платёжеспособность, деловая порядочность, полное взаимное доверие. Практика показывает, что нередко учредители, начав свой бизнес и столкнувшись с определёнными трудностями, расходятся, а иногда и становятся врагами. Поэтому подбирать учредителей следует тщательно и без спешки.

Разрабатываются учредительные документы: устав предприятия и договор о создании и деятельности предприятия с указанием его организационно-правовой формы. Наряду с этим оформляется протокол № 1 собрания участников общества о назначении директора и председателя ревизионной комиссии. Затем открывается временный счёт в банке, куда в течение 30 дней после регистрации предприятия должно поступить не менее 50% уставного капитала. Далее предприятие регистрируется по месту своего учреждения в местном органе власти.

После завершения регистрации и получения свидетельства о регистрации в России все сведения о новом предприятии передаются в Министерство финансов РФ для включения предприятия в Государственный реестр предприятий. Здесь предприятию присваиваются коды Общесоюзного классификатора предприятий и организаций.

Регистрация субъектов хозяйствования в Донецкой Народной Республике происходит на основании Постановления Президиума Совета Министров Донецкой Народной Республики «Об утверждении Порядка государственной регистрации юридических лиц и физических лиц-предпринимателей» от 29.09.2014 года № 36-10» в Едином регистрационном центре Министерства доходов и сборов ДНР.

Для регистрации в Едином государственном реестре юридического лица, юридических лиц и физических лиц-предпринимателей необходимы такие документы: регистрационная карточка; копии паспортов, справок о присвоении идентификационных номеров учредителей, директора; документы, подтверждающие местонахождение («юридический адрес») предприятия; протокол (решение) учредителей о создании предприятия и о назначении директора; устав предприятия (оригинал и нотариально заверенная копия); при формировании уставного фонда имуществом – перечень этого имущества с указанием его стоимости, фамилии, имени и отчества учредителя-владельца, который вносит данное имущество.

После получения свидетельства о государственной регистрации необходимо подать заявление на получение справки из Единого государственного реестра (ЕГР), в котором указываются основные виды деятельности предприятия; встать на учёт в районную налоговую инспекцию по месту регистрации юридического лица и в Главном управлении статистики ДНР для получения справки из реестра статистических единиц.

На заключительном этапе создания нового предприятия его участники полностью вносят свои вклады (не позднее, чем через год после регистрации), открывают постоянный расчётный счёт в банке; предприятие заказывает и получает круглую печать и угловой штамп. С этого момента предприятие функционирует как самостоятельное юридическое лицо.

Если предприятие создаётся *как акционерное общество*, то его учредителям предстоит также осуществить подписку на акции. При открытой подписке учредители публикуют извещение о предстоящей подписке, в котором указывают предмет, цели и сроки деятельности будущего акционерного общества, состав учредителей и дату проведения учредительной конференции, намечаемый размер уставного фонда, количество и виды акций, их номинальную стоимость, сроки начала и окончания подписки на акции и другие требуемые сведения. Подписавшиеся на акции обязаны внести до дня созыва учредительной конференции не менее 30% номинальной стоимости акций. Если же все акции распределяются между учредителями, то взнос должен составить не менее 50%. Полностью

же выкупить акции акционер обязан не позднее года после регистрации акционерного общества.

Затем проводится учредительная конференция. В её задачу входит решение следующих вопросов: о создании акционерного общества (АО); утверждение Устава АО; о размере уставного фонда после завершения подписки на акции; выборы руководящих органов АО и др. После успешного завершения учредительной конференции осуществляется регистрация вновь созданного акционерного общества, и оно может начинать функционировать.

Следует отметить, что в настоящее время в ДНР не проводятся регистрационные действия по таким формам как акционерные общества.

В России предприятие с участием иностранного капитала создаётся, как правило, в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО) или акционерного общества (АО). Иностранные компании, создающие предприятия в России, выбирают в основном организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью, как наиболее приемлемую для малых и средних предприятий. Акционерное общество создаётся в форме закрытого (непубличного) или открытого (публичного), создание и функционирование которого осложнено соблюдением обязательных норм федерального органа по рынку ценных бумаг.

Особенностью государственной регистрации предприятий в ДНР является методологическое и информационное обеспечение деятельности государственных регистраторов Департаментом регистрации Министерства налогов и сборов ДНР. Для регистрации предпринимателей в Едином реестре юридических и физических лиц создан Регистрационный центр. Работает принцип единого окна, поэтому желающие открыть или перерегистрировать предпринимательство довольно оперативно проходят все необходимые процедуры. Патент можно оформить за несколько часов. В Республике в основном созданы достаточно комфортные условия предпринимателям при открытии и регистрации предприятия.

Создание и развитие сектора малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике является основой социальной реструктуризации общества.



### ***2.3. Риски в предпринимательской деятельности***

В современном мире в условиях экономической и политической нестабильности степень предпринимательского риска значительно возрастает. Элементы риска и неопределённости вносят в хозяйственную деятельность несбалансированность основных компонентов хозяйственного механизма: планирования, ценообразования, материально-технического снабжения, финансово-кредитных отношений. Вероятностная сущность многих социально-экономических и технологических процессов, многовариантность материальных отношений, в которые вступают субъекты предпринимательской деятельности, приводит к нестандартным ситуациям, сопряжённым с риском.

Современное предприятие ежедневно сталкивается с разнообразными рисками. Это и сбои в производстве, аварии на транспорте, задержки поставщиков, кредитов, долговых обязательств, трудовые конфликты и т. д. Риски возникновения подобных ситуаций представляют угрозу для бизнеса, могут повлечь недополучение прибыли, мешают реализации планов, а также ставят под угрозу само существование компании. Чтобы сохранить стабильность в бизнесе, требуется грамотно построенная система анализа и управления рисками. Основная цель создания подобной системы – это повышение эффективности работы, максимизация дохода и снижение уровня возможных потерь. Для того, чтобы грамотно выстроить работу данной системы, важно, прежде всего, понимать, что такое риск и к каким последствиям он может привести.

Риск – это результат принятия одного из альтернативных решений при неопределённости условий его реализации и вероятности принесения ущерба. Риск предпринимателя возникает тогда, когда он использует только свои средства и существует угроза их потери. Риск кредитора характеризуется опасностью невыполнения обязательств и банкротства заёмщика. Денежный риск связан с уменьшением ценности денежной единицы.

Все виды рисков взаимосвязаны, и изменение одного из них вызывает изменение большинства. Упрощённая схема предпринимательских рисков представлена на рис. 2.1.

Чтобы преодолеть возможные неблагоприятные последствия риска, необходимы не только опыт и смекалка предпринимателя, но и

достаточное количество финансов. Малые предприятия, как правило, имеют ограниченные денежные ресурсы для компенсации риска.

Важно проанализировать все возможные альтернативы, рассмотреть варианты деятельности, которые будут сопровождаться меньшим риском при одинаковом уровне доходов. Требуется сопоставлять уровень затрат на реализацию решений с оценкой возможных потерь в связи с риском. Когда риски выявлены и оценены, руководство выбирает метод управления риском: принимает решение, сопряжённое с риском, пытаясь минимизировать его последствия, или уклоняется от него.

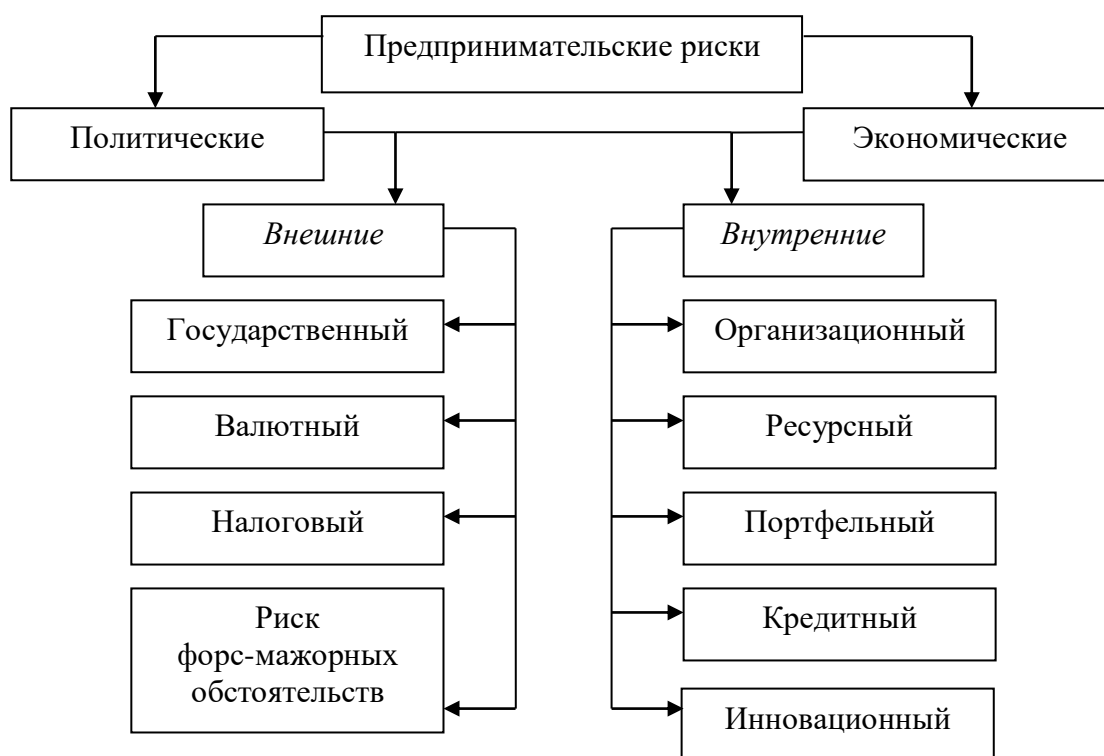


Рис. 2.1. Предпринимательские риски

В зависимости от реализуемой стратегии и отношения руководства компании к риску принимается решение о принятии или уклонении от тех или иных рисков. На рис. 2.2 представлены основные этапы в работе системы анализа и управления рисками.

Система анализа и управления рисками включает в себя процессы идентификации, анализа и оценки, планирования управления рисками, разработку планов по уклонению от риска, организации мероприятий по реагированию на риски, а также подготовку мероприятий по устранению негативных последствий в случае возникновения риска.

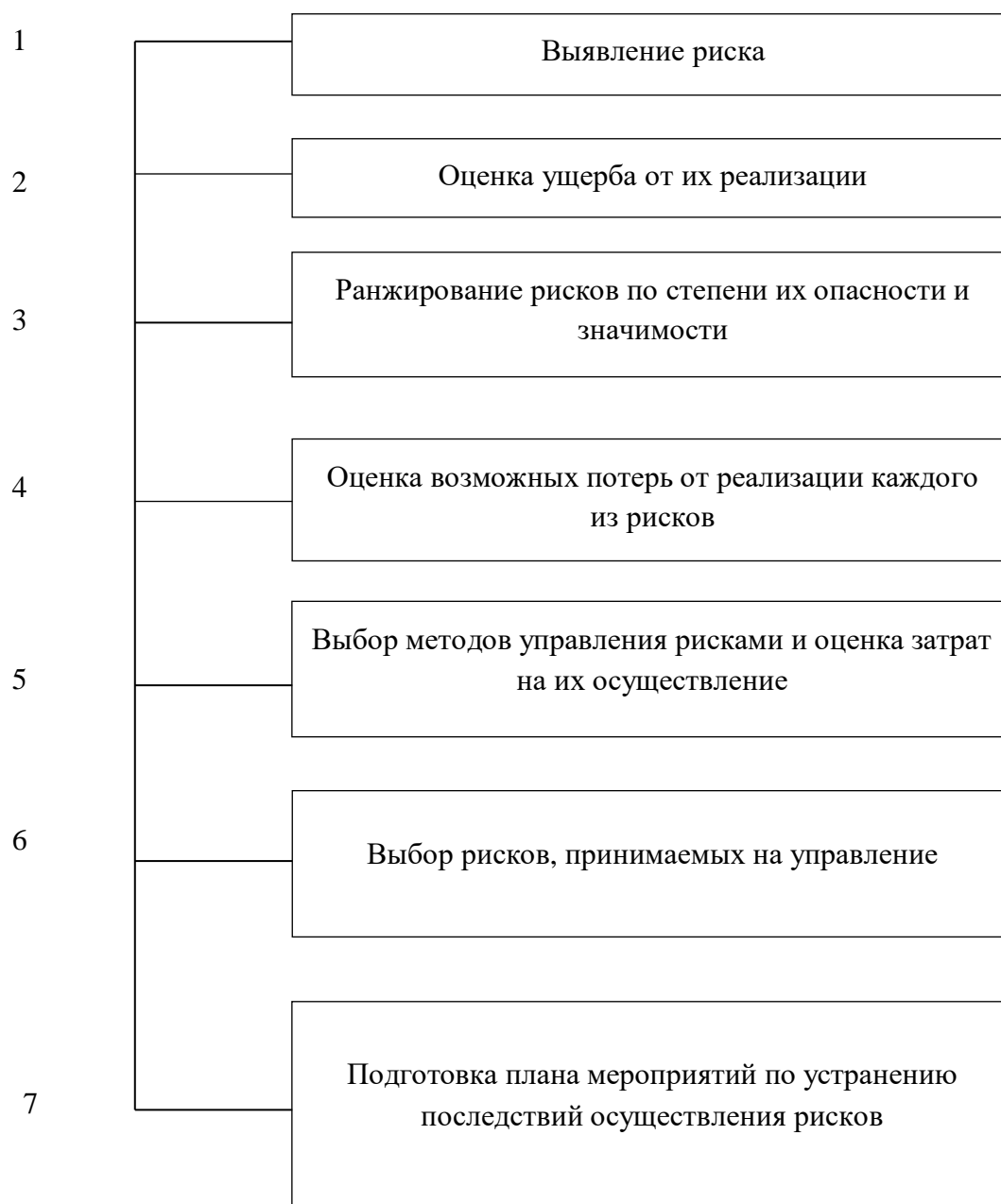


Рис. 2.2. Этапы работы системы анализа и управления рисками

На сегодняшний день имеются отработанные алгоритмы управления рисками, автоматизированные системы, позволяющие выявлять и оценивать риски, моделировать ситуации для их минимизации. Свои услуги по управлению рисками предлагают консалтинговые компании, способные выявить и оценить угрозы бизнеса для предприятия любого масштаба и вида деятельности. Но иметь в штате риск-менеджеров, пользоваться услугами специализированных компаний и автоматизированными информационными системами управления рисками могут лишь относительно крупные компании, располагающие капиталом.

Предприятия малого и среднего бизнеса, учитывая ограниченность средств, далеко не всегда уделяют внимание управлению рисками. Естественно, что вследствие этого они несут убытки, а порой успешное, на первый взгляд, предприятие прекращает своё существование. В предпринимательской деятельности полностью избежать риска невозможно, поэтому предприятиям необходимо тщательно анализировать каждый процесс, чтобы не допустить возможных ошибок, которые могут повлечь за собой серьёзные проблемы.

Предпринимательская деятельность связана с различными видами рисков: производственными, финансовыми, инвестиционными. При правильном и умелом руководстве предприятием вероятность риска потерь может быть снижена, а в некоторых случаях устранена.

Для того, чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует прежде всего знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее вычислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном выражении и уметь свести их воедино, что, однако, далеко не всегда удаётся сделать.

Рассуждая об исчислении вероятных потерь в процессе их прогнозирования, следует иметь в виду одно важное обстоятельство. Кризисное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты предпринимательства, способно приводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижения конечного результата. Оно может вызвать увеличение затрат одного вида ресурсов и снижение затрат другого вида, то есть наряду с повышенными затратами одних ресурсов может наблюдаться экономия других.

Поэтому, если случайное событие оказывает двоякое воздействие на конкретные результаты предпринимательства, имеет неблагоприятные и благоприятные последствия, при оценке риска целесообразно в равной степени учитывать и то, и другое. Иначе говоря, при определении суммарных возможных потерь следует вычитать из расчётных возможных потерь сопровождающий их предполагаемый выигрыш [9].

В качестве примера рассмотрим ситуацию оценки риска при вводе в эксплуатацию нового производственного объекта. Для

принятия решения о его деятельности необходимо учитывать следующие данные:

- спрос на рынке на продукцию этого объекта;
- предложение аналогичных товаров на рынке;
- прогнозные цены реализации будущих товаров;
- оценку себестоимости (издержек) собственной продукции в сравнении с продукцией конкурентов;

Перечисленные оценки содержат различные элементы риска потерь, связанные с вероятностью наступления, совершения определённых событий, действий, а также с надёжностью информации, принятой в расчёт. Для того, чтобы повысить качество оценки, важно оценивать риски убытков по группам факторов.

Потери целесообразно разделять на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, а также выделять специальные виды потерь.

Материальные потери проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и других ресурсов. По отношению к каждому отдельному из перечисленных видов потерь применимы свои единицы измерения. Наиболее естественно измерять материальные потери в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, то есть в физических единицах веса, объёма, площади и др.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. Трудовые потери измеряются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод трудовых потерь в денежное выражение осуществляется умножением нормо-часов на стоимость (цену) одного часа.

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут возникать при недополучении или полном неполучении денег из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию и услуги. Особые виды денежного ущерба могут быть связаны с инфляцией, изменением валютного курса

рубля, изъятием средств предприятий в государственный, республиканский или местный бюджеты.

Наряду с окончательными безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой уплаты долгов.

Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идёт медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях и месяцах. Для того, чтобы перевести оценку потерь времени в денежное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода, прибыли способны приводить случайные потери времени.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социально-психологических и политических последствий. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном и тем более в стоимостном выражении.

Для каждого из видов потерь возможность их возникновения и величину следует находить за определённое время, охватывающее месяц, год, либо срок осуществления предпринимательской операции.

Однако, несмотря на значительное количество причин, которые могут отрицательно сказаться на деятельности предпринимателя, необходимо изучать их, применяя специальные знания и приёмы для того, чтобы научиться снижать ущерб, уметь заблаговременно оценивать и вовремя корректировать траекторию, направление развития бизнеса.

Снижение степени риска – это снижение объёма и вероятности убытка. Для снижения степени риска применяются различные приёмы. Наиболее распространёнными являются: диверсификация; приобретение дополнительной информации о выборе альтернатив и результатах; лимитирование; самострахование; страхование; страхование от валютных рисков; приобретение контроля над деятельностью в смежных областях; учёт и оценка доли использования специфических фондов компании в её общих фондах и др. [24].

**Диверсификация** – это процесс распределения капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой.

С помощью диверсификации имеется возможность уменьшить риск процессов разделения денежных средств между различными

видами деятельности. Диверсификация является наиболее обоснованным способом снижения степени финансового риска. Однако, рассеивая инвестиционный риск, диверсификация не может полностью его исключить.

**Приобретение дополнительной информации о выборе и результатах.** Информация имеет важное значение в риск-менеджменте. В ходе принятия рискованных решений, особенно при вложении капитала, чрезвычайно важно обладать полной информацией о будущем объекте, чтобы не произошло непредвиденной ситуации, связанной с потерей средств. Наличие исчерпывающей информации позволяет сделать более точный прогноз и снизить существующий риск. Готовность инвестора платить за полную информацию делает информацию ценным товаром.

**Лимитирование** представляет собой установление лимита, то есть предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Это один из важнейших приёмов снижения степени риска, применяется хозяйствующими субъектами при предоставлении займов, продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала и т. п.

**Самострахование** означает, что вместо того, чтобы получить страховку в специализированной компании, предприниматель предпочитает застраховаться самостоятельно, что позволяет сэкономить определённую сумму. Самострахование – это децентрализованная форма по формированию натуральных и страховых фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте. Сущность самострахования состоит в образовании отдельного фонда компенсации убытков.

Одним из наиболее распространённых путей снижения степени риска является его **страхование** – отказ предпринимателя от части своих доходов во избежание каких-либо рисков. Страховой стоимостью предпринимательского риска является сумма убытков от предпринимательской деятельности, которые страхователь, как можно ожидать, понёс бы при наступлении страхового случая. По договору страхования предпринимательского риска может быть застрахован предпринимательский риск только самого страхователя и только в его пользу. Страховая сумма не должна превышать страховой стоимости предпринимательского риска.

## ***Контрольные вопросы и задания***

1. Что такое «государственная регистрация» как процесс? В чём смысл указанной процедуры?
2. Из каких этапов состоит процедура государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей?
3. Какие документы необходимы для государственной регистрации юридического лица?
4. Какие документы оформляются при государственной регистрации индивидуального предпринимателя?
5. Каково основное назначение лицензирования предпринимательской деятельности?
6. Какие существуют варианты прекращения предпринимательской деятельности?
7. Что входит в нормативно-правовую базу предпринимательской деятельности?
8. Каковы факторы, благоприятствующие развитию малого и среднего бизнеса?
9. Какие качества личности необходимы для успешной предпринимательской деятельности?
10. Каков порядок регистрации предпринимательской деятельности?

## ***Ситуационное задание***

Три учредителя приняли решение организовать центр по техническому, обслуживанию и ремонту автомобилей. Первоначальный капитал сформирован следующим образом: 70% – в денежном выражении – 1-й учредитель (физическое лицо); 10% – в денежном выражении – 2-й учредитель (физическое лицо); 20% – имущество (оборудование), внесённое в качестве долевого участия – 3-й учредитель (ПАО «Донавтоком»).

Планируемая численность штатных сотрудников – 30 человек, привлечённых работников, работающих по договорам гражданско-правового характера – 10 человек.

1. Выберите наиболее предпочтительную, на ваш взгляд, организационно-правовую форму предприятия. Объясните свой выбор.
2. Может ли данное предприятие считаться малым?



## ***Выводы по теме***

1. Бизнес-идея – это чётко выраженная концепция коммерческих целей, реализация которых позволяет получить финансовую выгоду. Если главная цель любого бизнеса – получение прибыли, то бизнес-идея – это концепция организации новой деятельности, направленной на производство продукции или оказание услуг, которые могут привести к этой цели.

2. Бизнес-идея создаётся с целью оказания помощи начинающим предпринимателям в поиске источников венчурного (рискового) финансирования для проведения дополнительных исследований, создания опытных образцов товаров или услуг, проведения маркетинговых исследований.

3. Успешная бизнес-идея должна отвечать следующим требованиям: быть реалистичной, выполнимой, актуальной, инновационной, уникальной, прибыльной, а сроки её реализации не должны превышать разумных пределов, чтобы не потерять актуальности.

4. При решении вопроса об организационно-правовой форме будущего предприятия необходимо учитывать действие политических, социально-экономических, правовых факторов, стартовые условия собственника. Регистрация *индивидуального предпринимательства* (ФЛП) имеет свои преимущества и недостатки, которые следует тщательно взвесить на начальном этапе. При создании нового предприятия *в виде хозяйственного товарищества* чрезвычайно важно соблюдать определённые требования при подборе учредителей и разработке учредительных документов. Если предприятие создаётся *как акционерное общество*, его учредителям предстоит осуществить подписку на акции.

5. Серьёзную угрозу для бизнеса представляют предпринимательские риски, которые препятствуют реализации планов, могут повлечь недополучение прибыли, а порой ставят под угрозу само существование предприятия. Чтобы сохранить стабильность в бизнесе, требуется грамотно построенная система анализа и управления рисками.

### **Тема 3. Государственное управление и поддержка малого и среднего бизнеса**

3.1. Цели и формы государственной поддержки малых и средних предприятий.

3.2. Инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса.

3.3. Поддержка малого и среднего предпринимательства за рубежом.

#### ***3.1. Цели и формы государственной поддержки малых и средних предприятий***

В зависимости от общественных условий, ситуации, складывающейся в сфере деловой активности, и целей, которые ставит перед собой государство, его роль как субъекта процесса предпринимательства может существенно варьироваться. В зависимости от конкретной ситуации государство может быть:

- тормозом развития предпринимательства, когда оно создаёт крайне неблагоприятную обстановку для предпринимательской деятельности или даже запрещает её;
- посторонним наблюдателем, когда государство прямо не противодействует развитию предпринимательства, но в то же время и не способствует ему;
- ускорителем предпринимательского процесса, когда государство ведёт постоянный и активный поиск мер по вовлечению в предпринимательский процесс новых экономических агентов [27].

На территории Донецкой Народной Республики развитие малого и среднего бизнеса является одним из условий перехода Республики к полноценным рыночным отношениям, устойчивому развитию экономики, а также обеспечению стабильности в экономической и социальной сферах.

В целях оказания государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства Министерство экономического развития ДНР осуществляет следующую деятельность:

- обеспечивает реализацию государственной политики в сфере развития малого и среднего бизнеса, институтов предпринимательства и регуляторной политики;

– разрабатывает программы поддержки и развития среднего и малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике, принимает участие в разработке проектов национальных программ содействия развитию среднего и малого предпринимательства и организует их выполнение;

– координирует работу по разработке целевых, местных, региональных программ поддержки и развития среднего и малого предпринимательства в городах и районах Донецкой Народной Республики и осуществляет мониторинг их реализации;

– координирует работу органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики по реализации государственной регуляторной политики в сфере хозяйственной деятельности;

– содействует развитию инфраструктуры поддержки предпринимательства в Донецкой Народной Республике, деятельности объединений субъектов среднего и малого предпринимательства и функционированию центров по выдаче разрешительных документов на ведение предпринимательской деятельности в пределах своей компетенции;

– способствует развитию системы предоставления административных услуг, взаимодействует с союзами, ассоциациями предпринимателей, общественными организациями, информирует общественность о проведении государственной политики в сфере хозяйственной деятельности, состоянии развития предпринимательства в Донецкой Народной Республике [30].

**Цели государственной поддержки** малого и среднего предпринимательства подразделяются на *общие, специальные и специфические*. Кроме того, по уровню реализации цели делятся на *государственные, региональные и местные*.

Реализация указанных целей предполагает соблюдение следующих *принципов государственного регулирования* малого предпринимательства: системность и целостность управления малым и средним предпринимательством, протекционизм, селективность, координация государственного и регионального уровней, адекватность целей и задач реальным ограничениям и др. (табл. 3.1).

Таблица 3.1

## Цели государственной поддержки малого и среднего бизнеса

Виды целей	Краткая характеристика целей
Общие	1 Поддержка и развитие конкуренции. 2 Выравнивание шансов для начинающих предпринимателей. 3 Содействие решению проблем занятости.
Специальные	1 Установление единого правового поля, устранение дискриминации малых предприятий, обеспечение равноправного с крупными предприятиями доступа к ресурсам. 2 Создание и поддержка специальной инфраструктуры. 3 Поддержка начинающих предпринимателей. 4 Поддержка малых предприятий в низкоконтурных и социально-затратных регионах и отраслях. 5 Обеспечение доступа малых предприятий к дефицитным и дорогим ресурсам.
Специфические	1 Снижение транзакционных издержек. 2 Сокращение доли теневого оборота в малом и среднем бизнесе. 3 Стимулирование кооперации между крупным и малым бизнесом. 4 Дополнительная поддержка бизнеса на региональном уровне и в отдельных отраслях.
Примечание. – Источник [36, с. 40 ].	

Для достижения поставленных целей государство должно решить следующие задачи.

1. Проанализировать, где и почему появляются законодательные, административные и бюрократические преграды на пути деловой инициативы, максимально сократить их, а также исключить необоснованную отчётность малых и средних бизнес-структур перед государством. Необходимо также совершенствовать налоговое законодательство, чтобы оно в полной мере стимулировало развитие предпринимательства, а также способствовало выходу бизнеса «из тени».

2. Закончить работу по созданию справедливой конкурентной среды и равных условий всем экономическим игрокам, провести комплексную ревизию антимонопольного законодательства и создать чёткие механизмы выявления фактов ограничения конкуренции и сговора между участниками рынка, предотвращения «скрытой»

монополизации базовых отраслей экономики, а также соответствующие рекомендации о применении штрафных санкций.

3. Максимально сократить сферы естественных монополий, обновить действующие и разработать новые программы реструктуризации и развития конкурентных отношений в соответствующих отраслях.

4. Совершенствовать процесс создания новых предприятий и компаний. Например, в рамках системы «одного окна» следует создать такие условия, чтобы предприниматель мог зарегистрировать фирму в течение двух-трёх дней.

5. Для устойчивого и динамичного экономического роста необходимо активнее использовать ресурсы государства и госкомпаний как катализатора создания спроса на продукты и услуги высокого качества малого и среднего бизнеса на публичной и конкурсной основе.

6. Разработать специальные программы для развития новых производств на прозрачной и публичной конкурсной основе, где лучшие бизнес-идеи получают финансовую и техническую поддержку [52].

Формы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства обобщены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Формы государственной поддержки предпринимательства

Вид поддержки	Форма поддержки
Правовая	Принятие законодательных и нормативных актов
Налоговая	Установление налоговой системы, стимулирующей развитие производства и регулирующей приоритеты секторов рынка
Инвестиционная	Прямые инвестиции
Финансовая	Кредитование с целью сохранения конкретных видов деятельности
Информационная	Предоставление информационных услуг
Страховая	Гарантии финансовым институтам, кредитующим предпринимательство
Кадровая	Обучение и переподготовка кадров, формирование предложения, создание рабочих мест
Моральная	Общественное признание и поощрение результатов деятельности
Прочая	Иные формы
Примечание. – Источник [58].	

В Российской Федерации созданы правовые и организационные основы государственной поддержки малого и среднего бизнеса. Основным нормативно-правовым документом, осуществляющим регулирование и определяющим основы функционирования малого и среднего предпринимательства, является Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [55]. В указанном документе определяются ключевые параметры, связанные с развитием малого и среднего предпринимательства, устанавливаются положения его поддержки. Согласно Федеральному закону в целях поддержки предпринимательства формируется специальная инфраструктура, которая позволяет своевременно и качественно оказывать все виды государственной поддержки: финансовую (инвестиционную), имущественную, информационную, консультационную.

В соответствии со ст. 11 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ [55] к полномочиям органов местного самоуправления по вопросам развития малого предпринимательства относится создание условий для развития малого предпринимательства, в том числе:

- разработка и выполнение муниципальных программ развития субъектов малого предпринимательства с учётом национальных и местных социально-экономических, экологических, культурных и других особенностей;

- анализ финансовых, экономических, социальных и иных показателей развития малого предпринимательства и эффективности применения мер по его развитию, прогноз развития малого предпринимательства на территориях муниципальных образований;

- формирование инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства на территориях муниципальных образований и обеспечение её деятельности;

- содействие деятельности некоммерческих организаций, выражающих интересы субъектов малого предпринимательства, и структурных подразделений указанных организаций;

- образование координационных или совещательных органов в сфере развития малого предпринимательства органами местного самоуправления.

Перечень предпочтительных видов деятельности, субсидируемых государством, представлен в приказе Министерства экономического развития РФ от 25.03.2015 г. № 167. В 2018 г. в

Российской Федерации приоритетными направлениями для получения помощи от государства при открытии своего бизнеса были признаны следующие: производственная сфера, деятельность, связанная с наукой, инновациями и высокими технологиями; народные промыслы, деятельность социальной направленности, туризм (в том числе экотуризм).

Реализуемые в настоящее время меры поддержки малого и среднего предпринимательства направлены на решение проблем посредством:

- обеспечения доступа к новым технологиям (предоставление технологий и экономической информации, консультации и обучение);

- обеспечения доступа к рынкам капитала (налоговые льготы, особые нормы амортизации, государственные инвестиционные субсидии, льготное кредитование в виде финансирования разницы между рыночной и льготной кредитными ставками;

- внедрения кластерно-сетевого подхода, который содействует развитию инфраструктуры предпринимательства.

Системность и целостность государственной политики в сфере малого предпринимательства обеспечиваются путём:

- а) создания системы функционирования конкурсного механизма использования государственных ресурсов и распределения государственных заказов;

- б) интеграции механизмов, обеспечивающих управление полным жизненным циклом объектов государственного регулирования;

- в) определения субъектов управления, наделённых правами единого заказчика в территориальном и отраслевом разрезе;

- г) разделения функций и механизмов регулирования и поддержки с соответствующим организационно-структурным управлением;

- д) построения организационных структур управления на базе чёткого разграничения полномочий, прав, ответственности представительных и исполнительных органов власти различного уровня;

- е) организации деятельности государственных органов и органов местного самоуправления на основе группировки функций по укрупнённым блокам;

- ж) формирования структуры управления на принципах гибкости и максимальной адаптации к изменяющимся условиям;

з) использования в практике управления матричных и других современных структур при реализации целевых программ и проектов;

и) создания системы обратной связи и информационного обеспечения государственного регулирования на основе внедрения единой системы мониторинга и прогнозирования последствий принимаемых решений;

к) материально-техническое и кадровое обеспечение сбора, хранения, обработки и передачи информации.

Поддержка, предоставляемая субъектам малого и среднего бизнеса в форме субсидий, подразделяется на шесть основных видов [32]:

1) возмещение части лизинговых платежей по договорам оборудования;

2) финансовое обеспечение (возмещение) части затрат субъектам малого и среднего предпринимательства;

3) субсидии субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим социально ответственную деятельность, направленную на решение социальных проблем, в том числе путём создания частных детских садов;

4) предоставление субсидии в целях создания, развития или модернизации производства товаров (работ, услуг);

5) предоставление субсидии субъектам малого и среднего бизнеса на организацию групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста и иных подобных им видов деятельности по уходу и присмотру за детьми;

6) предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства – индивидуальным предпринимателям или юридическим лицам, осуществляющим образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, а также присмотру и уходу за детьми.

### ***3.2. Инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса***

***Инфраструктура*** представляет собой совокупность взаимосвязанных обслуживающих структур, составляющих и обеспечивающих основу для решения проблемы (задачи). Фактически она является базовой системой, обеспечивающей нормальное функционирование заданного объекта [35].



В настоящее время инфраструктура поддержки малого и среднего предпринимательства является ключевым элементом масштабного механизма государственного регулирования экономических процессов. При этом широкий спектр направлений деятельности организаций, входящих в эту систему, и специфичность целей, являющихся для них приоритетными, обуславливают необходимость постановки новых актуальных задач в современных реалиях.

Инфраструктура поддержки МСП выступает в виде системы организаций различных видов, форм собственности и функционального назначения, объединённых общей целью – созданием условий для нормального функционирования предпринимательских структур этого сектора экономики на различных стадиях их развития.

Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. определяет инфраструктуру поддержки бизнеса как систему коммерческих и некоммерческих организаций, которые являются соисполнителями соответствующих программ, реализуемых органами власти всех уровней для дальнейшего развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [55].

К этим организациям относятся центры и агентства по развитию предпринимательства, государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительств), акционерные инвестиционные фонды и закрытые паевые инвестиционные фонды, привлекающие инвестиции для субъектов малого и среднего предпринимательства, технопарки, научные парки, инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы, палаты и центры ремёсел, центры поддержки субподряда, маркетинговые и учебно-деловые центры, агентства по поддержке экспорта товаров, лизинговые компании, консультационные центры и иные организации.

Рассмотрим подробнее, какие возможности предлагают предпринимателям различные организации инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

**Торгово-промышленные палаты.** В России действуют более 110 региональных и городских торгово-промышленных палат, которые предлагают бизнесу визовую, арбитражную, правовую

поддержку, а также широкие возможности участия в выставках и конгрессах в России и за рубежом.

**Государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства** в настоящее время действуют в 73 регионах России. Эти организации проводят отбор, экспертизу предпринимательских проектов и их финансирование, контролируют использование финансовых ресурсов, формируют региональную информационную базу предпринимательских проектов. Многие региональные фонды и центры поддержки малого предпринимательства тесно сотрудничают с Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства, часть из которых является агентами Федерального фонда. В том числе через региональные структуры Федерального фонда поддержки малого предпринимательства проводится финансирование федеральных и региональных программ поддержки.

**Фонды содействия кредитованию** – это гарантийные фонды и фонды поручительств по предоставлению гарантий по банковскому кредиту. Как правило, при каждом таком фонде аккредитовано несколько коммерческих банков, работающих в регионе. Поэтому запросить гарантию или поручительство фонда по привлекаемому кредиту можно непосредственно в банке. Ряд фондов предоставляют поручительства и по договорам лизинга или банковской гарантии.

**Бизнес-инкубаторы** – это организации, размещающие на своей территории на льготных условиях специально отобранные малые предприятия. Разместив бизнес на территории бизнес-инкубатора, можно воспользоваться льготной арендой помещения, льготными консалтинговыми, образовательными и офисными услугами. К настоящему моменту в России создано 50 бизнес-инкубаторов. Эти организации выступают как самостоятельно, так и в составе технопарков или техноцентров.

Ведущими бизнес-инкубаторами РФ являются: бизнес-инкубатор Академии народного хозяйства, Инкубатор «Ингрия» – создан властями Санкт-Петербурга в рамках госпрограммы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий». Бизнес-инкубатор МГУ – пользуется поддержкой Британского совета и Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, инкубатор РЭУ им. Плеханова – осуществляет тесное сотрудничество с частными и

корпоративными инвесторами, технопарками, а также с инкубаторами физико-технических вузов [40].

**Технопарки** создаются, в основном, на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала этих вузов и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий. Чаще технопарки создаются в крупных университетских центрах. На начало 2019 года технопарки функционируют в 65 областях РФ, из них 15% имеют статус создания [36].

**Инновационно-технологические центры для малого бизнеса** внедряются Министерством науки и технологий РФ совместно с Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Всего создаётся 12 инновационно-технологических центров, в том числе на – базе ведущих российских технопарков, научно-исследовательских институтов и центров. В отличие от технопарков инновационно-технологические центры уделяют больше внимания коммерциализации и трансферу технологий.

**Бизнес-школы** осуществляют подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей и персонала малых предприятий – бухгалтеров, финансовых директоров, маркетологов, а также государственных и муниципальных служащих департаментов поддержки малого бизнеса, учащихся старших классов, безработных и граждан, желающих создать собственное дело. Обучение в бизнес-школе проводится, чаще всего, путём организации и проведения краткосрочных семинаров.

**Агентства поддержки малого предпринимательства** в настоящее время действуют более чем в 30 городах России. Они созданы с участием Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса, являются негосударственными структурами, но функционируют при поддержке государства и местных администраций. В основном, это *консалтинговые фирмы*, оказывающие широкий спектр услуг малым предприятиям в регистрации, обучении персонала, получении инвестиций.

**Учебно-деловые центры** имеют сходные с бизнес-школами и агентствами функции. Однако, в отличие от агентств, больше нацелены на реализацию образовательных программ, а от бизнес-

школ их отличает внимание к консалтинговому и организационному сопровождению проектов. В крупных городах России функционируют 77 учебно-деловых центров, в небольших городах – ещё 52.

**Социально-деловые центры** действуют при центрах занятости. Основной целью этих организаций является создание новых рабочих мест для незанятого населения и безработных через развитие малого предпринимательства. Как правило, социально-деловой центр – это государственное предприятие с единственным учредителем – соответствующим центром занятости. Всего в стране к данному моменту зарегистрировано более 20 социально-деловых центров.

Ключевые инвестиционные потоки направлены на развитие промышленного и высокотехнологичного потенциала экономики, но при этом наличие социальных проблем и неравновесие рынка создают предпосылки для создания и государственной поддержки социальных проектов предпринимательства [26, с.139].

**Гранты.** Приоритетными категориями в получении этого вида безвозмездной помощи являются инвалиды, безработные, многодетные и молодые (до 32 лет) бизнесмены.

По предварительно поданой заявке, рассмотренной комиссией по предоставлению грантов на развитие малого бизнеса, определяется потребность субъекта предпринимательской деятельности в получении средств от государства. Решение зависит от того, является ли отрасль деятельности приоритетной для региона, соблюдены ли требуемые условия регистрации. Сумма гранта варьируется и достигает 300 000 рублей.

**Региональные венчурные фонды** – это коммерческие организации, за счёт средств которых инвестируются малые бизнесы в сфере биотехнологий, IT, энергоресурсосбережения, сельского хозяйства, здравоохранения, фармацевтики, нанотехнологий, альтернативной энергетики или из других отраслей, связанных, так или иначе, с научно-технической сферой. Региональные венчурные фонды финансирует Минэкономразвития, региональные и местные администрации, а также частные инвесторы. Решение об инвестировании в тот или иной малый бизнес или проект принимает профессиональная управляющая компания, которая распоряжается средствами регионального венчурного фонда.

**Микрофинансовые организации** – это коммерческие организации, предоставляющие краткосрочные микрозаймы, в том числе на развитие бизнеса, на сумму, как правило, до 1 млн рублей.

**Многофункциональные центры.** Стартовавший в 2018 году в Российской Федерации проект по внедрению таких центров позволит начинающим коммерсантам получить консультации по любым интересующим вопросам в части государственных субсидий, ведению учётно-финансовой и юридической деятельности, направить персонал на бесплатные семинары по инвестированию и предпринимательскому делу.

### ***3.3. Поддержка малого и среднего предпринимательства за рубежом***

В условиях рыночной экономики перед государством встаёт задача, с одной стороны, с помощью экономических рычагов поддержать и облегчить функционирование рыночной системы, с другой – не нарушить эту систему излишним воздействием. В экономически развитых странах действуют эффективные системы экономического, правового, социального и организационного обеспечения среды для устойчивого развития малого предпринимательства.

Государственное регулирование малого предпринимательства базируется на реализации определённых принципов, наиболее важным из которых является протекционизм, поскольку в условиях рыночной экономики малые предприятия во многих случаях неспособны успешно конкурировать с крупными самостоятельно, без государственной поддержки.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что государственная политика в отношении малого предпринимательства является важным самостоятельным системным направлением. Главная задача этой политики заключается в создании для малого и среднего бизнеса условий благоприятствования, которые предполагают стабильность экономической политики государства, развитие рыночной инфраструктуры, идеологический фон стимулирования предпринимательской инициативы и т.п.

В экономически развитых странах для малого и среднего предпринимательства создаются благоприятные условия, главными из которых являются следующие:

- высокие гарантии сохранения частной собственности;
- широкая хозяйственная самостоятельность и свобода действий предпринимателей;
- поддержка добросовестной конкуренции и борьба с монополистической деятельностью;
- льготное кредитование и финансирование, существенная помощь в предоставлении инвестиций.

Во многих развитых странах существуют специальные структуры и фонды государственной финансовой поддержки малого бизнеса: «Администрация по делам малого бизнеса» (США), «Корпорация страхового кредитования малого бизнеса» (Япония), «Кредит для средних и мелких фирм» (Франция). В Японии на эти цели из государственного бюджета ежегодно выделяется 2-3 млрд долларов. Государство осуществляет финансово-кредитную поддержку малых предприятий в форме прямых и гарантированных займов.

**Прямые займы** выдаются небольшим фирмам на определённый срок под более низкие процентные ставки, чем кредит на частном рынке ссудного капитала. При получении предпринимателями **гарантированных займов** государство предоставляет гарантии в размере до 90% заёмного капитала. Таким образом, государство старается заинтересовать коммерческие банки, торговые и промышленные корпорации, страховые компании, пенсионные фонды в предоставлении капитала малым фирмам.

Имеются и другие **формы государственной поддержки малого бизнеса**: государственный заказ, специальный налоговый режим, предоставление особых льгот для предприятий, создаваемых в отсталых регионах со слабо развитой экономикой.

В целях развития венчурного предпринимательства государство осуществляет поддержку малых инновационных предприятий в США в следующих формах:

- **финансовая** – наличие многочисленных доступных источников рискового капитала;
- **материально-техническая** – сдача в аренду и возможность покупки, в том числе на льготных условиях, средств производства:

зданий и сооружений, машин и оборудования, транспортных средств, оргтехники;

– **информационная** – обеспечение возможностей пользования информационными сетями и техническими библиотеками, доступа к базам данных;

– **консультативная** – развитие специализированных консалтинговых услуг, ориентированных на организаторов малых инновационных предприятий, по вопросам налогообложения, страхования, планирования, маркетинга, ведения учёта и отчётности, оформления патентов.

Политика стимулирования инновационной активности малого бизнеса реализуется на всех уровнях государственного управления – от федерального правительства до муниципалитета. Главной целью государственной политики в данной сфере является **формирование инновационного климата**, т.е. обеспечение благоприятных экономических, правовых, организационных, психологических и других условий для возникновения и развития новых фирм, занимающихся, в первую очередь, генерированием, освоением и коммерциализацией научно-технических нововведений. При этом основные усилия государства направлены на начальный период становления малых предприятий в отличие от государственного регулирования деятельности экономически и организационно сложившегося крупного бизнеса.

Главным содержанием государственной инновационной политики в отношении малого бизнеса является регулирование финансовых потоков, нацеленное на облегчение доступа малых предприятий к источникам финансовых ресурсов. Выделяются два направления: целенаправленное субсидирование из бюджета и привлечение частного капитала к финансированию инновационной деятельности малых предприятий.

**Целенаправленное бюджетное финансирование** осуществляется в форме безвозвратного субсидирования, через предоставление льготных займов и заключение контрактов на разработку новой продукции и технологий.

В целом мелкий бизнес США получает 3,5-4% от общей суммы федеральных затрат на НИОКР. До трети расходов мелких фирм на исследования и разработки в той или иной форме финансируется государством. Программы безвозвратного субсидирования в основном реализуют два федеральных ведомства США –

«Администрация по делам малого бизнеса» (АМБ) и «Национальный научный фонд» (ННФ).

Программа предоставления льготных займов осуществляется АМБ в форме прямых займов, долевого участия в займах коммерческих банков. Прямые займы предоставляются АМБ из собственных кредитных источников. При этом размер займа не превышает 150 тыс. долларов. Максимальная процентная ставка составляет 7%. Займы предоставляются на срок: до 6 лет – на текущие нужды; до 20 лет – на приобретение оборудования, земельных участков и капитальное строительство; до 30 лет – на восстановление предприятий, пострадавших от стихийных бедствий.

Привлечение частного капитала для финансирования малого инновационного бизнеса осуществляется, как правило, через **венчурные фонды**. Осуществляя венчурное финансирование, инвесторы становятся акционерами малых инновационных фирм и, в зависимости от доли своего участия, которая обычно не превышает 50%, имеют право на получение прибыли.

Что же касается налоговых и амортизационных льгот (ускоренная амортизация), то они распространены недостаточно широко, поскольку для субъектов малого бизнеса намного важнее их стартовая поддержка.

**Взаимоотношения крупного, среднего и малого бизнеса.** В экономически развитых странах крупное предпринимательство не противопоставляется малому и среднему бизнесу. Там культивируется принцип кооперирования крупных, малых и средних предприятий. Причём крупные объединения не подавляют малый и средний бизнес, а устойчивость положения, доходы, финансовые и инвестиционные возможности малых фирм непосредственно зависят от их отношений с крупными предприятиями. Субъекты малого и крупного бизнеса взаимно дополняют друг друга, особенно в сфере специализации отдельных производств и в инновационных разработках.

В развитых моделях рыночного хозяйства степень взаимозависимости между малыми и крупными предприятиями различна: так, в США она несколько слабее, в Японии – традиционно значительнее. Стимулирование кооперирования малого предпринимательства между собой и с крупными предприятиями должно стать важной составляющей как государственной, так и корпоративной политики.



Малые предприятия не просто охвачены системой кооперационных связей с крупным бизнесом, они являются неотъемлемой частью производственной структуры крупных корпораций. Корпорации используют рыночную и структурную гибкость малых предприятий, их инновационные возможности. Развитие подобной кооперации делает бизнес (независимо от его размера и организационно-правовой формы) основным объектом и субъектом экономической политики, оставляя за государством функции создания рыночных условий хозяйствования.

**Основными формами** и механизмами хозяйственного взаимодействия крупного и малого бизнеса являются *система субподряда, создание предпринимательских сетей, лизинг, франчайзинг, «инкубаторы» малого и среднего бизнеса* и прочие.

Высокая эффективность совместной хозяйственной деятельности на основе технологического разделения труда малых предприятий с крупными компаниями обеспечивается в сфере *субподряда*. Это достигается путём предоставления крупными предприятиями своим производственным субподрядчикам-малым предприятиям помещений и средств производства в аренду. Кроме того, на льготных условиях обеспечивают их сырьём и материалами, возможностью использовать свой товарный знак для продукции малых предприятий, выпущенной сверх потребностей крупного предприятия и идущей на продажу.

Малый **венчурный бизнес** в основном рассчитан на реализацию научно-технических проектов, которые в силу высокого риска, отсутствия каких-либо гарантий достижения позитивного результата не получают финансовой поддержки от обычных кредитных учреждений. Одним из источников финансовых вложений в малые венчурные фирмы являются крупные предприятия, заинтересованные в практическом освоении имеющихся инновационных заделов. Ими проводится отбор идей, проектов, под которые потенциально можно выделить деньги. Затем осуществляется общий контроль хода исследований. В случае успеха результаты проекта в той или иной форме присваиваются крупным предприятием-кредитором.

Формы реализации данной схемы могут быть различны. Так, кредитование может проводиться не прямо, а путём координации работ по инновационным проектам. Крупные предприятия подобным способом минимизируют свой риск и затраты на прорывные научно-технические исследования и разработки, получают возможность выбора их наиболее перспективных направлений.

Близки по статусу к находящемуся под опекой крупных фирм венчурному бизнесу малые предприятия, действующие в рамках «**бизнес-инкубаторов**» при крупных фирмах. При относительно скромных финансовых вложениях хорошо организованный и управляемый «бизнес-инкубатор» способен сформировать 50-70 стабильно работающих новых малых фирм, то есть создать 2000 новых рабочих мест за период в 10 лет.

Существует три способа связи «бизнес-инкубаторов» с крупной корпорацией-лидером. **Первый вариант** – корпорация полностью владеет «бизнес-инкубатором» и соответственно всеми его доходами (в форме арендной платы или прибыли от деятельности). **Второй вариант** – совместное с «бизнес-инкубатором» предприятие венчурного типа, когда корпорация финансирует лишь создание «бизнес-инкубатора», покрывает некоторые расходы его деятельности и предоставляет гарантии по кредитам инновационным малым предприятиям. **Третий вариант** – лицензионное соглашение, по которому корпорация предоставляет «бизнес-инкубатору» право выращивать новые фирмы для разработки и продаж фирменной продукции и услуг (форма франшизы), но «бизнес-инкубатор» распоряжается своей собственностью и доходами самостоятельно.

**Лизинг** как форма взаимосвязей между малыми и крупными предприятиями охватывает широкий спектр хозяйственных отношений и отраслей экономики. При этом малым предприятиям предлагается в лизинг любое оборудование – от простого офисного до самого сложного. По истечении срока лизингового соглашения малое предприятие, как правило, имеет право выкупить его по остаточной стоимости.

Посредником в отношениях между крупными и малыми предприятиями часто выступают специализированные лизинговые компании. Их деятельность направлена на снижение издержек малых предприятий за счёт оптимальных решений по отбору оборудования, контролю использования объектов лизинга, предоставления соответствующих обучающих, консультационных, маркетинговых и других программ.

Устойчивый рост лизинговых операций во многом объясняется следующими преимуществами, которые имеет лизингополучатель:

- затраты на приобретение оборудования равномерно распределяются на весь срок действия договора, что даёт

возможность высвободить средства для вложения в другие виды активов;

- широкий спектр услуг, предоставляемых по лизингу, и возможность заключения сложных, многоступенчатых договоров определяют основные условия финансирования;

- фиксированные лизинговые платежи способствуют стабильности финансовых планов лизингополучателей, порядок осуществления которых заключается в том, что на договорной основе определяются размеры и сроки выплат. Лизингодатель и лизингополучатель могут договориться об отсрочке первого платежа; об эволюционном нарастании лизинговых выплат; об авансовых платежах; о схеме выплат до конца срока лизинга, о любых иных схемах платежей. Форма лизинговых выплат может быть диверсифицирована и осуществляться из выручки от продажи, произведённой на взятом в лизинг оборудовании в денежной или товарной форме, в виде бартера и в форме услуг;

- лизингодатель заинтересован в закупке оборудования у поставщиков по минимальным ценам с целью возможной его передачи в лизинг или перепродажи другим субъектам в случае неплатёжеспособности лизингополучателя. Как правило, лизингодатель, благодаря своим устоявшимся рыночным связям, имеет больше, чем лизингополучатель, возможностей для достижения минимальных договорных цен.

Широкое распространение получил **франчайзинг**, под которым понимается предоставление права крупной фирмой другому, в частности, малому предприятию, права реализации её продукции или услуг под товарным знаком крупной фирмы. Это наиболее легкий и безболезненный путь учреждения нового предприятия для тех, кто не имеет достаточного предпринимательского опыта и не склонен к коммерческому риску.

С другой стороны, для крупных фирм – это решение многих проблем: расширение рынков сбыта продукции, привлечение дополнительного капитала, экономия на развитии собственной сбытовой сети и т.д. На малые предприятия частично перекладывается ответственность, крупные фирмы меньше рискуют своим «базовым» капиталом. К тому же в таком случае более активно используются человеческий фактор, личная заинтересованность («собственное дело», а не «работа по найму»).

Основными проблемами, сдерживающими развитие франчайзинга, являются следующие:

- отсутствие у потенциальных предпринимателей определённого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему;
- сложность, а порой и невозможность получения кредитов для создания стартового капитала из-за нежелания банков финансировать начальный бизнес, а отсутствие законодательства по франчайзингу не позволяет франчайзеру выступать гарантом прибыльности планируемого предприятия;
- отсутствие отечественного опыта и т.д.

Таким образом, в развитых странах со смешанной экономикой отработаны и действуют эффективные системы государственных мер по финансовому, материально-техническому, информационному и правовому обеспечению устойчивого развития малого и среднего предпринимательства.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Каковы цели и задачи государственной поддержки малого и среднего бизнеса?
2. Охарактеризуйте формы господдержки МСБ за рубежом.
3. В чём состоят особенности венчурных фондов?
4. Каково назначение бизнес-инкубаторов?
5. Назовите цели и задачи лизинга, его роль в развитии МСБ.
6. Раскройте содержание государственной программы поддержки малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике.
7. Что входит в инфраструктуру господдержки МСБ?
8. Раскройте возможности инновационно-технологических центров для развития малого бизнеса.

*Задание 1.* Проанализируйте государственную программу поддержки малого предпринимательства и систематизируйте меры поддержки субъектов малого бизнеса на основании Федерального закона РФ от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

*Задание 2.* Изучите государственную инфраструктуру поддержки малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике. Подготовьте доклад и презентацию.

### *Задание 3. Решите задачу.*

Предприниматель закупил партию товара 10 000 шт. по цене 300 руб. за штуку. За какую цену он продавал товар, если его прибыль составила 4 800 000 руб. На налоги было потрачено 50 000 руб., а дополнительные расходы составили 150 000 руб.

### ***Выводы по теме***

1. Инфраструктура поддержки малого и среднего бизнеса выступает в виде системы организаций различных видов, форм собственности и функционального назначения, объединенных общей целью – созданием условий для нормального функционирования предпринимательских структур на различных стадиях их развития.

2. Инфраструктура включает центры и агентства по развитию предпринимательства, государственные и муниципальные фонды поддержки, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительств), акционерные инвестиционные фонды, технопарки, научные парки, инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы, палаты и центры ремёсел, центры поддержки субподряда, маркетинговые и учебно-деловые центры, агентства по поддержке экспорта товаров, лизинговые компании, консультационные центры и иные организации.

3. В рамках реализации государственных программ осуществляются следующие формы поддержки: предоставление субсидий, льготных кредитов, предоставление земли и помещений в аренду на льготных условиях, оказание бесплатных консультаций, обучение ведению бизнеса, допуск к участию в выставках и ярмарках на безвозмездной основе. Имеются и другие формы государственной поддержки малого бизнеса: *государственный заказ, специальный налоговый режим, предоставление особых льгот для предприятий, создаваемых в отсталых регионах со слабо развитой экономикой.*

4. В экономически развитых странах государство осуществляет финансово-кредитную поддержку малых предприятий в форме прямых и гарантированных займов. *Прямые займы* выдаются на определённый срок под более низкие процентные ставки, чем кредит на частном рынке ссудного капитала. При получении предпринимателями *гарантированных займов* государство предоставляет гарантии в размере до 90% заёмного капитала. Таким образом, возрастает заинтересованность коммерческих банков,

торговых и промышленных корпораций, страховых компаний в предоставлении капитала малым фирмам.

5. *Основными формами и механизмами хозяйственного взаимодействия крупного и малого бизнеса являются система субподряда, лизинг, франчайзинг, создание предпринимательских сетей, «инкубаторы» малого и среднего бизнеса.*

#### **Тема 4. Характеристика современных организационно-правовых форм малых и средних предприятий**

4.1. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.

4.2. Коммерческие организации.

4.3. Некоммерческие организации.

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

**Организационно-правовая форма бизнеса** – это способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

Малое предпринимательство весьма многообразно, поэтому в качестве основания для классификации могут быть выбраны разные признаки – вид деятельности, форма собственности, число собственников, степень использования наёмного труда и т.п.

**По виду деятельности** можно выделить производственные, коммерческие, финансовые, консультативные малые предприятия. При этом в рамках одной фирмы может осуществляться несколько видов деятельности. Например, компания, которая занимается коммерческим предпринимательством (продаёт оборудование), зачастую осуществляет консультационные услуги по его наладке и послепродажному обслуживанию (консультативное предпринимательство).

**По форме собственности** имущества можно выделить предприятия частной, государственной и муниципальной собственности, а также общественные организации. Для субъектов малого предпринимательства установлены ограничения на участие в уставном капитале государства, муниципальных образований и

общественных организаций – суммарная доля их участия в уставном капитале не должна превышать 25%.

**По числу собственников** малые предприятия могут быть разделены на индивидуальные и коллективные. Если вся собственность принадлежит одному физическому лицу, такое предприятие является индивидуальным. Коллективным предприятие называют в том случае, когда собственность принадлежит нескольким субъектам (совместная собственность), или долевая собственность, если выделяются доли отдельных собственников.

Следует отметить, что индивидуальное предпринимательство как вид предпринимательства не совпадает с одноимённой организационно-правовой формой. Так, например, общество с ограниченной ответственностью может иметь единственного учредителя, и тогда это будет также индивидуальное (а не коллективное) предпринимательство.

**По степени использования наёмного труда** различают предпринимательство без наёмных сотрудников (когда предприниматель работает сам) и с наёмными сотрудниками.

В России структура организационно-правовых форм определена Гражданским Кодексом РФ, который подразделяет всех участников предпринимательской деятельности по юридическому статусу на физические и юридические лица, а по цели деятельности – на коммерческие и некоммерческие организации.

В экономической литературе все предпринимательские структуры условно объединяются в три организационные формы: индивидуальное предпринимательство, партнёрство и корпорация.

**Индивидуальные предприниматели** – лица, осуществляющие коммерческую деятельность на основе принадлежащей им собственности, непосредственно управляющие ею и несущие полную ответственность за её результаты.

**Товарищество (партнёрство)** – объединение закрытого типа с ограниченным числом участников, осуществляющих совместную деятельность на основе долевой собственности и принимающих непосредственное участие в управлении.

**Корпорация** – основанное на долевом участии в капитале объединение, юридические права и обязательства которого обособлены от прав и обязательств его участников.

Различают организационно-правовые и организационно-экономические формы малого предпринимательства.

Организационно-правовые формы, предусмотренные законодательством, это общества; партнёрства; кооперативы; хозяйства (крестьянские или фермерские); индивидуальные предприниматели.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с разделённым на доли уставным капиталом учредителей. Имущество, созданное за счёт вкладов, произведённое и приобретённое в процессе деятельности хозяйственного товарищества или общества, принадлежит ему на праве собственности. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме *полного товарищества* и *товарищества на вере (коммандитное)*. Хозяйственные общества могут создаваться в форме *акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью или дополнительной ответственностью*.

Участниками *полного товарищества* (не менее двух товарищей) и товарищества на вере (не менее чем один полный товарищ и один вкладчик) могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществе на вере могут быть граждане и юридические лица. Участники хозяйственных товариществ и обществ наделены правами и обязанностями. Они вправе:

- участвовать в управлении делами (кроме вкладчиков хозяйственного товарищества и владельцев привилегированных акций акционерного общества);
- получать информацию о деятельности хозяйственного товарищества и общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;
- получать часть имущества в случае ликвидации хозяйственного товарищества или общества.

Участники хозяйственных товариществ и обществ обязаны вносить вклады, оговоренные учредительными документами, не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности хозяйственного товарищества и общества.

Полное товарищество характеризуется тем, что его участники занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. В связи с этим отдельные члены полного товарищества не могут участвовать в других полных



товариществах, ибо они поручились своим имуществом за возможные обязательства товарищества. Полное товарищество имеет фирменное наименование, в которое включаются имена одного или нескольких товарищей или всех товарищей.

Полному товариществу не требуется устав. Оно действует *на основе учредительного договора*, который подписывается всеми его участниками. В учредительном договоре необходимо отразить: размер и состав складочного капитала; размер и порядок изменения долей каждого из участников; размер, состав, сроки и порядок внесения ими вкладов; ответственность участников за нарушение обязательств по внесению вкладов.

Управление в полном товариществе осуществляется по общему согласию всех участников, если учредительным договором товарищества не предусмотрено принятие решения большинством голосов. Если ведение дел полного товарищества поручается отдельному участнику, то свою деятельность он осуществляет по доверенности. Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между ними пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или соглашением между участниками.

Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Участники полного товарищества вправе выйти из него, заявив об отказе от участия в товариществе. Отказ от участия в полном товариществе должен быть заявлен участником не менее, чем за 6 месяцев до фактического выхода из товарищества. Досрочный отказ от участия в полном товариществе допускается только по уважительной причине. Участнику, выбывшему из полного товарищества, выплачивается стоимость части имущества товарищества, соответствующей доле этого участника в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или соглашением участников.

***Товарищество на вере (коммандитное)*** представляет собой смешанную форму хозяйственного товарищества, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков

(коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесённых ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Товарищество на вере создаётся и действует на основе учредительного договора. Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется полными товарищами. Вкладчик не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества на вере, а также выступать от его имени иначе, как по доверенности. Вкладчики не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества, если эти действия соответствуют закону и учредительному договору. Вкладчик товарищества на вере обязан внести вклад в складочный капитал. Внесение вклада удостоверяется свидетельством об участии, выдаваемым вкладчику товариществом.

Вкладчик товарищества на вере имеет право:

- получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале, в порядке, предусмотренном учредительным договором;
- знакомиться с годовыми отчётами и балансами товарищества;
- по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором;
- передать свою долю в складочном капитале или её часть другому вкладчику или третьему лицу.

Организационно-экономическая форма в большей степени характеризует внутреннюю структуру предпринимательства (тогда как организационно-правовая – права и ответственность организации, её участников перед внешними пользователями). Различают частнопредпринимательскую фирму, партнёрство, корпорацию.

Частнопредпринимательская фирма характеризуется единоначалием, партнёрство – участием нескольких равноправных партнёров (вносящих вклад в деятельность и управление). Форма корпорации более характерна для крупного бизнеса, когда множество участников (обычно акционеров) практически не принимают участия в деятельности компании.

## 4.2. Коммерческие организации

*Коммерческая организация* – это юридическое лицо, основной целью которого является получение максимальной прибыли от своей деятельности. На сегодняшний день значительный удельный вес в экономике приходится именно на коммерческие организации.

Особую группу предпринимательских (коммерческих) предприятий малого бизнеса составляют хозяйственные общества: общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество, дочерние и зависимые общества.

**Общество с ограниченной ответственностью** учреждается одним или несколькими лицами и характеризуется тем, что уставный капитал общества разделён на доли определённых учредительными документами размеров, участники общества не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесённых ими вкладов. Именно в этом суть ограниченной ответственности, ибо участники не несут ответственность иным имуществом. Общество с ограниченной ответственностью создаётся и действует на основе подписанного его участниками учредительного договора и утверждённого ими устава. Управление в обществе с ограниченной ответственностью осуществляется общим собранием его участников, а также исполнительным органом (коллегиальным или единоличным).

Признаки общества с ограниченной ответственностью:

- 1) уставный капитал разделён на доли между учредителями;
- 2) участники несут ответственность в пределах стоимостей долей.

**Общество с дополнительной ответственностью** представляет собой общество, учреждённое одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделён на доли и участники которого солидарно несут ответственность своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками *пропорционально их вкладам*.

Несколько реже малое предпринимательство реализуется в форме акционерного общества.

**Акционерное общество** – это общество, уставный капитал которого разделён на определённое число акций. Акционеры не отвечают по обязательствам акционерного общества, а при убыточной деятельности акционерного общества рискуют только стоимостью принадлежащих им акций.

Существует два вида акционерных обществ:

1) **открытые акционерные общества**. Характеризуются они тем, что акционеры могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров; они также вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами;

2) **закрытые акционерные общества**. Акции в этих обществах распределяются только среди учредителей или иного, заранее определённого, круга лиц; они не вправе проводить открытую подписку или иным образом предлагать акции для приобретения неограниченному кругу лиц; число акционеров в таком обществе ограничивается законом.

Акционерные общества действуют на основе учредительного договора и устава. Учредители акционерного общества *несут солидарную ответственность*. Уставный капитал акционерного общества составляется из номинальной стоимости акций, приобретённых акционерами. Управление в акционерном обществе осуществляется: общим собранием акционеров, советом директоров (создаётся в акционерных обществах с числом акционеров более 50) и исполнительным органом (коллегиальным или единоличным).

**Дочернее хозяйственное общество** может быть обществом с ограниченной ответственностью и акционерным обществом. Основными по отношению к ним выступают полные товарищества и товарищества на вере, акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью. Основанием для установления отношений между основным обществом (товариществом) и дочерним обществом является: преобладающее участие основного общества (товарищества) в уставном капитале дочернего (более 10-15%); договор между основным обществом (товариществом) и дочерним обществом. Дочерние общества не отвечают по долгам основного общества (товарищества), а основное общество (товарищество) отвечает солидарно с дочерним.

Кооперативы бывают производственными или потребительскими.

**Производственные кооперативы** – добровольное объединение граждан (не менее пяти) на основе членства для совместной хозяйственной деятельности, основанное на личном трудовом или ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Участие в производственных кооперативах юридических лиц может быть допущено уставом. Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в рамках и порядке, предусмотренных законом и уставом. Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. Член кооператива обязан внести к моменту регистрации кооператива не менее 10% паевого взноса, а остальную часть – в течение года с момента регистрации. Управление в производственном кооперативе осуществляется: общим собранием (высший орган кооператива), наблюдательным советом (создаётся с числом членов более 50) и исполнительным органом (коллегиальным или единоличным).

Особенностью **крестьянского (фермерского) хозяйства** является осуществление деятельности в сельскохозяйственной отрасли. При этом юридическое лицо может не создаваться, деятельность в таком случае ведётся на основе соглашения между участниками. Главой хозяйства может выступать индивидуальный предприниматель.

**Индивидуальный предприниматель** – это зарегистрированное в установленном порядке физическое лицо. Индивидуальное предпринимательство основано на индивидуальной или семейной собственности предпринимателя. Различия между капиталом и личным имуществом не проводятся. Имущественная ответственность распределяется на всё имущество предпринимателя независимо от его включённости в капитал. Его преимущества – каждый собственник владеет всей прибылью, может сам производить любые изменения. Он платит только подоходный налог и освобождён от налога, установленного для корпораций. Это наиболее распространённая форма бизнеса, характерная для мелких магазинов, предприятий сферы услуг, ферм, а также профессиональной деятельности юристов, врачей и т.п. Существуют две формы индивидуального предпринимательства:

1) ИТД (индивидуальная трудовая деятельность) – применяется только собственный труд предпринимателя и его семьи;

2) ИЧП (индивидуальное частное предприятие) – используется труд наёмных работников; предприятие регистрируется и несёт ответственность ограниченного характера.

**Унитарные предприятия.** В особом ряду среди организационно-правовых форм предприятий малого бизнеса стоят государственные и муниципальные унитарные предприятия. Под унитарным предприятием понимается коммерческая организация, не наделённая правом собственности на имущество, закреплённое за ней собственником. Имущество унитарного предприятия неделимо и не может быть распределено по долям между работниками предприятия или другими лицами. В форме унитарных могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Их имущество находится, соответственно, в государственной или муниципальной собственности и принадлежит им на правах хозяйственного ведения или оперативного управления. Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, называется федеральным казённым предприятием.

### ***4.3. Некоммерческие организации***

**Некоммерческая организация** – юридическое лицо, которое не ставит цели получение прибыли от реализации основной деятельности, а значит и не распределяющее прибыль среди участников (собственников). Именно некоммерческая организация формируется в виде кооператива, фонда, общественной (религиозной) организации и т. д.

Потребительский кооператив, строго говоря, относится к некоммерческим организациям. Однако потребительские кооперативы (если это оговорено в учредительных документах) могут вести предпринимательскую деятельность, а доходы распределять между членами.

**Потребительские кооперативы** создаются добровольно, на основе членства с целью удовлетворения потребностей участников в товарах и услугах путём объединения денежных средств и материальных взносов. Участниками потребительских кооперативов

могут быть граждане, юридические лица, граждане-предприниматели. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между членами в соответствии с законом и уставом. При невыполнении обязательств по покрытию убытков кооператив может быть ликвидирован в судебном порядке по требованию кредиторов.

**Общественные и религиозные организации** (объединения) – это добровольные объединения на основе общности интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей участников. В этих организациях допускается предпринимательская деятельность, но для достижения уставной цели. Учреждения создаются для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. Учреждение отвечает по обязательствам своими денежными средствами, при их недостаточности собственник соответствующего имущества несёт субсидиарную ответственность.

**Фонды** – это организация, не имеющая членства, учреждённая на основе добровольных взносов, преследующая общественно полезные цели. Учредителями выступают граждане и юридические лица. В них допускается предпринимательская деятельность для достижения целей фонда. **Ассоциации и союзы** представляют собой объединения коммерческих и некоммерческих организаций. Эти организации создаются на договорной основе для защиты общих интересов и в целях координации предпринимательской деятельности их участников. При необходимости ассоциации и союзы могут начать заниматься предпринимательской деятельностью, но должны быть преобразованы в хозяйственные товарищества или общества, либо могут создать для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Назовите основные организационные формы предпринимательских структур.
2. Кто такие индивидуальные предприниматели?
3. Дайте определение хозяйственного товарищества.

4. Какова зависимость прав и обязанностей участников корпорации?
5. Чем отличается полное товарищество от коммандитного?
6. Охарактеризуйте виды акционерных обществ.
7. Что собой представляют некоммерческие организации?

*Задание 1.* Отметьте верные утверждения:

- 1) к правам предпринимателей относится право создавать безопасные условия труда наёмным работникам;
- 2) каждый предприниматель имеет право на свободное перемещение товаров и услуг на всей территории государства;
- 3) предприниматели имеют обязательства только перед государством и потребителями;
- 4) охрана окружающей среды является одним из обязательств предпринимателей перед государством;
- 5) предприниматели имеют обязательства перед конкурентами;
- 6) каждый предприниматель имеет право на свободный выбор своей деятельности.

*Задание 2.* Сформулируйте бизнес-идею создания малого предприятия, используя метод генерации бизнес-идей. Обоснуйте выбор организационно-правовой формы малого предприятия, позволяющую реализовать сформулированную бизнес-идею.

### ***Ситуационное задание***

Индивидуальный предприниматель Тарасов Иван Васильевич и индивидуальный предприниматель Кравченко Михаил Владимирович решили открыть летнее круглосуточное кафе на берегу реки Кальмиус на основе долевого участия (бизнес на двоих). Планируется, что средняя численность работников кафе не превысит 10 человек.

1. В данном случае предприятие должно быть организовано как общество с ограниченной ответственностью или как индивидуальный предприниматель?

2. Должно ли данное предприятие пройти обязательную регистрацию в качестве субъекта малого предпринимательства?



## **Выводы по теме**

1. **Организационно-правовая форма бизнеса** – это способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого правовое положение и цели предпринимательской деятельности. Все предпринимательские структуры условно объединяются в три организационные формы: индивидуальное предпринимательство, партнёрство и корпорация.

2. **Индивидуальные предприниматели** – лица, осуществляющие коммерческую деятельность на основе принадлежащей им собственности, непосредственно управляющие ею и несущие полную ответственность за её результаты.

3. **Товарищество (партнёрство)** – объединение закрытого типа с ограниченным числом участников, осуществляющих совместную деятельность на основе долевой собственности и принимающих непосредственное участие в управлении.

4. **Корпорация** – основанное на долевом участии в капитале объединение, юридические права и обязательства которого обособлены от прав и обязательств его участников.

5. **Коммерческая организация** – это юридическое лицо, основная цель деятельности которого – получение максимальной прибыли. Особую группу коммерческих организаций малого бизнеса составляют хозяйственные общества с разделённым на доли учредителей уставным капиталом: общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество, дочерние общества.

6. **Некоммерческая организация** – юридическое лицо, которое не ставит цели получения прибыли от реализации основной деятельности, формируется в виде кооператива, фонда, общественной (религиозной) организации, ассоциации или союза.

## **Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

### **Тема 5. Менеджмент в деятельности малых и средних предприятий**

5.1. Факторы, определяющие особенности менеджмента малых и средних предприятий.

5.2. Управление деятельностью субъектов предпринимательства.

5.3. Современные инструменты эффективного менеджмента малого и среднего бизнеса

#### ***5.1. Факторы, определяющие особенности менеджмента малых и средних предприятий***

Современный менеджмент – это многогранное явление, которое играет важную роль в сфере малого и среднего бизнеса. Эффективный процесс управления малым бизнесом способен создать выгодные условия для его дальнейшего развития. Актуальным вопросом в сфере менеджмента на малых и средних предприятиях является возможность применения современных технологий.

Особенности менеджмента малого бизнеса определяются функциями, возложенными на малые предприятия, их местом в экономике страны, деловой средой, в которой они развиваются, государственной политикой.

Малые и средние предприятия имеют ряд отличительных свойств, определяющих особенности управления. Среди них: гибкость, быстрая реакция на изменения, ориентация на региональный рынок (зачастую они являются основой сохранения малых и средних городов), простота структуры, предпринимательский дух, постоянный поиск собственной рыночной ниши. Поэтому *главным требованием к управлению малым предприятием* в условиях рынка является обеспечение его *приспособляемости к меняющимся условиям хозяйствования*.

Всю совокупность факторов, определяющих особенности менеджмента малого и среднего бизнеса, делят на две группы: количественные и качественные.

*К количественным факторам* относят численность занятых на предприятии, объём продаж (оборот) и стоимость активов. Для

менеджмента число работников на предприятии играет определяющую роль. Мелкий предприниматель сам управляет своей фирмой и имеет прямой контакт с работниками. От этого показателя зависит отношение владельца предприятия к труду и управлению бизнесом, степень его контакта с персоналом.

Численность работников на предприятии и его организационно-правовая форма определяют организационную основу менеджмента.

В отношении *качественных факторов*, определяющих особенности менеджмента малого и среднего бизнеса, в научной среде нет единого мнения. Существуют два подхода. В основе первого лежат характеристики внешней среды. Второй подход базируется на рассмотрении малого предприятия не как уменьшенной разновидности большой компании, а как организации, функционирование которой отличается от деятельности крупной фирмы рядом специфических особенностей.

***Первый подход характеризуют четыре группы факторов.***

Первая группа объединяет *показатели состояния экономики и конъюнктуры*. На развитие малого бизнеса воздействует общее состояние экономики (уровень инфляции, доступ к кредиту, величина ставки процента), а также зависимость от фазы цикла (подъём, спад, кризис и оживление). *Фаза цикла оказывает влияние не только на экономику в целом, но и на положение мелких предпринимателей.*

Вторая группа факторов определяется наличием соответствующей *инфраструктуры*. Известно, что крупные банки, страховые компании и другие финансовые учреждения, обслуживающие крупный бизнес, предпочитают не иметь дела с мелкими предпринимателями. Поэтому необходима разветвлённая сеть небольших банков, система специализированных организаций с участием государства, которые могли бы давать гарантии по частным займам. Кроме того, необходимы многочисленные небольшие фирмы, занимающиеся изучением рынка, конъюнктуры, движения цен и доходов и предоставляющие информацию мелким бизнесменам, которые не могут вести маркетинговые исследования самостоятельно.

Третья группа факторов связана с государством. *Государственная поддержка малого бизнеса играет большую роль в его развитии.* Политика государства может поддерживать малый бизнес, а может просто игнорировать его. Поддержка осуществляется разными путями, обеспечивая благоприятные условия для развития

малого бизнеса: налоговые льготы, предоставление займов и гарантий по ним, обеспечение государственными заказами, организация обучения и консультационная помощь, обеспечение необходимой литературой, документацией и пр.

Негативное влияние политики государства проявляется в излишней бюрократизации отдельных организационных процедур и недостаточном внимании к стимулированию деятельности мелких предприятий, что выражается: в сложности регистрации; регламентации в организации учёта, отчётности, необходимости ведения бухгалтерских книг и др.; отсутствии специальных льгот для мелких предприятий.

Четвертая группа факторов касается социальных аспектов. Для развития малого бизнеса важно наличие не только благоприятной экономической, но и социальной среды, благожелательного отношения к бизнесу вообще и к мелкому бизнесу в частности. Неблагоприятная социальная среда – это негативное отношение и непрестижность бизнеса, особенно малого, когда успех бизнесмена вызывает агрессивность окружающих.

***Второй подход к пониманию качественных факторов*** исходит из особенностей организации малого и среднего бизнеса, которые выражаются в более *высокой восприимчивости к техническим, организационным и управленческим нововведениям*, необходимости постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и, следовательно, видоизменяться внутренне. На основе этих особенностей можно объединить малые и средние предприятия в непохожую на крупные корпорации типологическую форму предпринимательства со специфическими проблемами, методами и способами организации и ведения бизнеса, которая характеризуется следующими качественными факторами:

- относительно небольшим числом производимых продуктов (услуг);
- сравнительно ограниченными ресурсами (финансовыми, кадровыми, материальными) и преимущественным использованием нецентрализованных источников финансирования, что практически не позволяет выходить за рамки основной деятельности;
- высокой организационно-функциональной гибкостью и мобильностью;

- менее развитыми системами управления, сравнительно несложными процедурами оценки и контроля стратегического положения фирмы;
- несистематичностью менеджмента, преобладанием управления на основе здравого смысла;
- концентрацией большинства акций и соответственно управленческих должностей у основателей предприятия или их родственников;
- способностью овладеть только ограниченными (локальными) сегментами рынка;
- устойчивым стремлением сохранить юридическую независимость фирмы любой ценой;
- уязвимостью для неблагоприятных изменений в макро- и микросреде фирмы, неустойчивостью в кризисных ситуациях, нередко подталкивающей владельцев малого предприятия к прекращению предпринимательской деятельности или уходу в теневую экономику, фактически неконтролируемую государством, но тесно связанную с криминальными структурами;
- чёткой ориентацией на рынок, конкурентными механизмами воспроизводства.

Вышеназванные критерии позволяют определить модель рыночного поведения малых и средних предприятий и обобщить отличия их поведения от рыночной деятельности корпораций и вообще компаний более крупных размеров [53].

Менеджмент на малом предприятии отличается от системы управления на крупном, многоструктурном предприятии, где обычно формируется разветвлённая система менеджмента с руководителями различных уровней. На малом предприятии система упрощена и практически не имеет уровней, но это не делает процесс управления малым предприятием проще, наоборот, зачастую усложняет управление [46].

В России обычно все функции управления в малых фирмах берёт на себя её владелец, т.е. происходит совмещение должностей. Руководитель фирмы должен не только заниматься текущими делами, но и смотреть вперёд, видеть перспективы развития своего предприятия. Следовательно, главная задача руководителя фирмы заключается в том, чтобы с учётом всех факторов конкретного предприятия определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

По мере роста предприятия и объёма продаж создаётся управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению (часто выполняющего функции технолога), мастера (в подчинении которого находятся рабочие). Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, родственные или семейные отношения на таких предприятиях способствуют экономному использованию ресурсов.

Формирование системы управления предполагает решение следующих вопросов:

- создание оптимальной организационной структуры;
- распределение должностных полномочий;
- формирование системы оценки деятельности сотрудников как руководящего, так и неруководящего состава.

В отличие от крупных предприятий, в сфере малого бизнеса, как правило, во главе стоит директор, который является и собственником предприятия. Единоличное хозяйствование и управление позволяет сократить разногласия в процессе выбора цели и задач, а также в процессе принятия тех или иных управленческих решений. При единоличном управлении именно директор (собственник) принимает решения в сфере финансов, снабжения, заготовки, производства, реализации, налогообложения и т. д., то есть собственник несёт полную ответственность за результаты деятельности организации.

Если предприятие имеет несколько собственников, то директор берёт на себя обязательства по принятию решений, а собственникам доводит только окончательные возможные варианты, способные проявиться и повлечь за собой ряд последствий – как позитивных, так и негативных. При сомнительном положении дел на предприятии или в спорных ситуациях принятие управленческих решений осуществляется голосованием учредителей (собственников) предприятия.

С расширением деятельности малого предприятия возникает необходимость формирования управленческой группы, в которую входят: управляющий (собственник предприятия), коммерческий директор, главный бухгалтер и т. д. Но даже при такой несложной структуре и системе управления многие малые предприятия сталкиваются со значительными проблемами. Основной причиной их возникновения является недостаток квалифицированных

управленческих кадров, знаний у собственников и управляющих предприятиями [11].

Менеджмент в малом бизнесе имеет свои характерные особенности. Основное должностное лицо, которое организует и несёт ответственность за деятельность всего предприятия – руководитель. Управляющий, работающий на малом предприятии, должен быть «универсалом», который может работать в нескольких областях менеджмента: вести подбор персонала, поиск клиентов, делать расчёт возможных рисков и осуществлять непосредственное управление предприятием.

К менеджеру, работающему в малом бизнесе, предъявляются особые требования. Он должен нести ответственность не только за результат работы, но и за атмосферу в коллективе; обладать большой гибкостью и работоспособностью; уметь чётко ставить задачи и контролировать их выполнение, обладать способностью решать несколько задач одновременно.

Кроме того, менеджер должен уметь выстраивать отношения с разными людьми, пользоваться авторитетом в коллективе, быть хорошим наставником и жёстким руководителем.

Иными словами, менеджмент в малом бизнесе представляет собой сплав нескольких направлений искусства управления предприятием и людьми, что под силу далеко не каждому предпринимателю.

## ***5.2. Управление деятельностью субъектов предпринимательства***

***Управлять*** – означает вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждое предприятие уникально, а в связи с изменением внутренней и внешней среды идёт процесс постоянного поиска своей модели управления.

Современная система управления малым и средним предприятием должна быть простой и гибкой. Её главный критерий – обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для предприятий малого бизнеса, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех.

Организация управления предполагает решение следующих вопросов: создание структуры предприятия, распределение полномочий, формирование механизма принятия решений.

Ключевым аспектом организации управления является создание структуры предприятия. Под **структурой** понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. **Элементами структуры** предприятия являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры предприятия протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, – права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия – это средство для достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с определения целей и стратегии. Структура организации следует за стратегией, определяется ею, изменяется, когда изменяется стратегия. Прежде чем определять структуру, следует проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия, выделить из них ключевые, от которых прежде всего зависит успех дела, и затем распределить их по блокам. Проектируя структурные элементы новой организации, важно ответить на четыре вопроса: каковы основные компоненты организации, какого размера и какой формы они должны быть, какие компоненты необходимо соединить, а какие обособить и какие между ними должны быть взаимосвязи?

**Характерными признаками рациональной структуры** малого предприятия являются:

- небольшие подразделения с квалифицированным персоналом;
- минимальное число уровней управления;
- ориентация режима работы на потребителей;
- оперативная реакция на изменения;
- высокая производительность;
- низкие издержки.

Среди **факторов, влияющих на структуру организации**, можно выделить технологию производства (продукта или услуги), внешнее



окружение, размер бизнеса и его стратегию, сложившуюся структуру и систему принятия решений.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берёт на себя риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учётом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремлённости и работоспособности. По мере роста предприятия и объёма продаж создаётся управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, родственные или семейные отношения на таких предприятиях способствуют экономному использованию ресурсов.

При общей простоте организационно-управленческих структур малых фирм многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких фирм основывается, по сути дела, на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, – недостаток управленческих знаний у владельцев и менеджеров этих предприятий. Поэтому они вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров.

Жизнеспособными сегодня оказываются те малые фирмы, которые внедряют формы и методы управления, основанные на стратегии предприимчивости. Успех деятельности таких фирм обеспечивают систематические продуктовые инновации, позволяющие создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. В условиях рынка с его жёсткой конкуренцией выживает и успешно развивается тот, кто чётко отслеживает развитие спроса и предложения и изменяет характер и направленность производства в соответствии с их требованиями. Другими словами, главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Для действующего предприятия, функционирующего в сфере производства или сфере услуг, ключевым в словосочетании «предпринимательское управление» является слово «предпринимательское», для вновь созданного предприятия ключевым будет слово «управление». На действующем предприятии главной преградой развития является сложившаяся практика, а на новом – её отсутствие. Понятно, что новое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого люди чётко сознают цель работы и способы её достижения.

По мнению П. Друкера, если вновь созданное предприятие не превращается в новый бизнес в широком смысле этого слова, в отлаженное и управляемое производство, оно долго просуществовать не в силах, несмотря ни на блестящую предпринимательскую идею, ни на привлечённый необходимый капитал, ни на качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на неё. П. Друкер считает [16], что предпринимательское управление на новом предприятии требует:

- концентрации внимания на рынке. Доход поступает от покупателя, всё остальное – издержки;
- финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- заблаговременного создания управленческого звена. Управленческая структура продумывается с упреждением, а не подстраивается под сложившуюся ситуацию;
- умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

**Необходимость концентрации внимания на рынке** не случайно поставлена на первое место в перечне названных требований. Дело в том, что если вновь созданное предприятие не в состоянии предвидеть возможного изменения и организовать свою деятельность так, чтобы извлекать пользу из неожиданно возникающих рыночных ситуаций, если оно не руководствуется, прежде всего, рыночными соображениями, то единственное, в чём оно может преуспеть, – это в создании благоприятных возможностей для конкурентов. Если это происходит, то незадачливым предпринимателям остаётся только жаловаться на «тех людей», которые бесцеремонно вторглись на «чужой рынок» или стали обслуживать потребителей, о которых «ничего не было известно», и вообще коварно «захватили рынок».

Если предприятие, выпустившее продукцию с определённой целью, вдруг обнаруживает, что эта продукция вызывает непредвиденный интерес у совершенно неожиданных потребителей, ему следует проанализировать обоснованность такого интереса. Такой анализ не требует большого труда и финансовых затрат, нужны лишь чутьё и систематические усилия.

По мнению П. Друкера, руководителям новых предприятий необходимо помнить, что для них очень важно изучать ситуацию на местах, положение дел на рынке, встречаться с возможными потребителями, их торговыми агентами и внимательно слушать. Руководители нового предприятия должны исходить из основополагающего принципа – ассортимент продукции или услуг определяется не производителем, а потребителем. Иными словами, деятельность нового предприятия должна ориентироваться *на запросы потребителя, его ожидания и ценностные установки*.

Другой важной проблемой является **управление финансами**. Для успешной деятельности нового предприятия необходимо регулярно проводить анализ движения денежной наличности, прогнозировать её движение, контролировать и регулировать денежные операции. В отличие от рыночного финансовый фактор, а точнее, отсутствие адекватной финансовой ориентации и неправильная финансовая политика могут стать серьёзной угрозой новому предприятию на последующем этапе его развития. Особенно пагубное влияние этот фактор оказывает на быстрорастущее предприятие. Чем успешнее функционирует новое предприятие, тем большую опасность для него представляет неумение вести финансовые дела.

Важным компонентом менеджмента является концепция **жизненного цикла организации** (ЖЦО). Всякая организационная структура, деятельность предприятия проходит ряд стадий, начиная с его создания и вплоть до прекращения существования или коренной модернизации (реконструкции). Каждая из стадий имеет определенные признаки и параметры. Необходимость изменения указанных параметров на различных стадиях ЖЦО объясняется стремлением сохранения конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Способность предприятия к самосохранению, адаптации к внешним изменениям позволяет осуществлять его деятельность долгие годы, не боясь «морального износа», потери

работоспособности и банкротства. Каждому предприятию необходимо **непрерывно модернизироваться и приспосабливаться** к требованиям рынка не только с помощью производства конкурентоспособных товаров (услуг), но и путём **изменения деятельности, менеджмента**, самого «лица» предприятия. Если такой процесс не наблюдается хотя бы по нескольким параметрам или остаётся неизменным на разных стадиях ЖЦО, предприятие теряет свою эффективность и часто закрывается во избежание банкротства, уступая место современному предприятию. Так зарождается новое направление деятельности, новый жизненный цикл организации.

Непременным условием успешной работы малого предприятия является готовность основателей **создать специальную управленческую группу из своих работников**, а не делать всё самим. Если руководитель считает, что он должен всем заниматься сам, то такое предприятие рано или поздно обязательно попадёт в полосу управленческого кризиса. По мнению П. Друкера, если объективные экономические показатели работы нового предприятия говорят о том, что в ближайшие 2-3 года объём производства может быть удвоен, то **необходимо создать управленческое звено, потребность в котором может появиться в скором времени**.

Основателям предприятия вместе с ведущими специалистами следует начать с анализа особенностей его производственно-хозяйственной деятельности. Их задача на этом этапе заключается в том, чтобы **выявить те конкретные участки, от которых зависит выживание и благополучие** предприятия. Причём для каждой конкретной организации это собственные ключевые участки. Для одного предприятия это может быть, например, производство продукции, а для другого – обслуживание потребителей. Однако, есть два участка работы, которые в любой организации считаются важными, – **управление персоналом и управление финансами**. Важность других параметров деятельности предприятия определяется, исходя из конкретных условий, а также целей, задач и ценностных ориентаций.

На следующем этапе внедрения эффективного управления необходимо выяснить, **в каких видах деятельности проявляет себя с наилучшей стороны каждый член управленческой группы**. Важно добиться полного взаимопонимания по этому вопросу и правильно распределить нагрузку. Затем следует определить, какой ключевой

участок будет закреплён за каждым членом управленческой группы с учётом его способностей и возможностей в качестве первой и основной его обязанности. Иначе говоря, каждый ключевой участок должен быть закреплён именно за тем специалистом, который доказал свою состоятельность в соответствующих вопросах. Наконец, для каждого участка должны быть определены цели и задачи.

### ***5.3. Современные инструменты эффективного менеджмента малого и среднего бизнеса***

Основу содержания эффективного управления современной организации составляет набор следующих методов: стратегическое управление, самоорганизация и контроллинг, состоящих, в свою очередь, из совокупности инструментов – приёмов, «орудий» управленческого труда, применение которых приближает предприятие к эффективному управлению.

**Метод стратегического управления** объединяет весь комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе выявления ключевых компетенций организации и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Основные его черты – систематический анализ факторов внешней и внутренней среды, отношение к персоналу как к основе организации, что позволяет использовать активность работников в разработке и реализации стратегии, обеспечивая гибкость при реагировании на изменения внешней среды. Более подробно данный метод будет рассмотрен в шестой теме настоящего пособия.

**Метод самоорганизации** базируется на концепции самообучающихся организаций. Концепция самообучающейся организации, которая впервые была чётко сформулирована в 1990 г. П. Сенге, является обобщением развиваемого в последние десятилетия направления по исследованию общих принципов эволюции сложных систем, и, в частности, их способности к самоорганизации. Возникновение самообучающейся организации является элементом эволюции индустриального общества. В ближайшем будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться быстрее своих конкурентов.

Обучающиеся организации строятся на следующих пяти приёмах, которые необходимо освоить и использовать на практике:

- 1) постоянное совершенствование личного мастерства;
- 2) создание коллективного, общего видения единой цели;
- 3) групповое (командное) обучение во время работы;
- 4) непрерывное приспособление и изменение интеллектуальных моделей (стереотипов мышления) руководителей и специалистов организации;
- 5) системное мышление.

Насущной задачей для предприятий является овладение возможностями, предоставляемыми данными обучающими дисциплинами, чтобы заложить фундамент будущего развития, т. е. овладеть системой получения знаний внутри организаций. В качестве инструментов метода самоорганизации выделяются следующие:

- личное совершенствование на основе обучения и самообучения персонала;
- система мер по проектированию сильной организационной культуры;
- делегирование полномочий с предоставлением экономических прав подразделениям;
- создание горизонтальных организационных структур управления на основе самоуправляемых рабочих групп (команд);
- совместное обсуждение целей и согласование организационных, групповых и личных интересов в процессе постоянного диалога менеджеров всех уровней;
- введение стимулирующей системы оплаты труда на основе участия в прибылях.

Философия самообучающейся организации является базисом новой управленческой парадигмы, и принятие всех неотъемлемых атрибутов обучающейся организации в современных условиях представляет собой необходимое условие обеспечения эффективного менеджмента для российских предприятий.

**Метод контроллинга** представляет собой набор стандартов профессионального управления. Инструменты контроллинга сопровождают и поддерживают внутрифирменный процесс управления и принятия решений на всех уровнях управления, связывая воедино функции планирования, организации, координации

и регулирования, учёта и контроля, информационного обеспечения, мотивации и стимулирования. К ним относятся:

- производственный и финансовый анализ показателей хозяйственной деятельности (традиционный);
- анализ по финансовым коэффициентам оперативного контроллинга;
- «панель» управления на основе сбалансированной системы показателей;
- управленческий учёт;
- сегментированный учёт и отчётность;
- приёмы маржинального анализа (*маржинальный анализ* – анализ соотношения объёма продаж (выпуска продукции), себестоимости и прибыли на основе прогнозирования уровня этих величин при заданных ограничениях);
- система бюджетирования;
- план-фактный анализ и контроль отклонениям.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение стратегических и оперативных целей, а его практическая задача – направлять менеджеров путём подготовки и предоставления необходимой информации на принятие решений и комплекс необходимых действий. В этом значении метод контроллинга выполняет функцию «управления управлением» предприятием, является синтезом планирования, управленческого учёта, контроля, анализа и др.

Таким образом, контроллинг решает проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой компании. Однако, несмотря на это, можно выделить задачи, общие для контроллинга:

- 1) планирование – определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т. е. превращение целей предприятия в планы;
- 2) управленческий учёт – отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учёта бухгалтерского или налогового;
- 3) организация потоков информации внутри предприятия;
- 4) мониторинг проходящих на предприятии процессов в необходимом временном режиме;

5) контроль – оценка соответствия фактических показателей плановым.

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям: 1) области применения – какие задачи помогает решить данный инструмент, 2) периоду действия – оперативный или стратегический.

**Цель стратегического контроллинга** – обеспечивать выживаемость организации и «отслеживать» движение организации к намеченной стратегической цели своего развития. Стратегический контроллинг призван обеспечить эффективное существование организации на длительную перспективу путём формирования системы планирования и управления потенциалом предприятия. Задача стратегического контроллинга состоит в своевременном установлении причин отклонений отчётных подконтрольных показателей в целях внесения своевременных поправок в стратегию предприятия до возникновения оперативных сбоев и проблем.

**Цель оперативного контроллинга** – создание системы управления достижением текущих целей организации, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты/прибыль. Основными подконтрольными показателями в оперативном контроллинге служат: рентабельность капитала, степень ликвидности, производительность. В оперативном контроллинге стратегически важно оценивать эффективность управления организацией. Инструментами здесь являются методы сравнительного анализа, метод отклонений, индексный анализ, аддитивные модели, план-факторный анализ.

Обобщая вышесказанное, предприятия, внедрившие и применяющие инструментальный контроллинг, получают значительный экономический эффект за счёт упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления своевременной информации о собственной деятельности.

**Подходы к формированию систем управления в малом и среднем бизнесе.** В современных быстро и постоянно изменяющихся конкурентных условиях вопрос непрерывного повышения эффективности управления приобретает особую значимость. При этом внедрение и использование инструментов эффективного менеджмента актуально не только для развития частного бизнеса, но и для повышения качества и результативности деятельности государственных и муниципальных организаций и предприятий.



В настоящее время ключевой задачей эффективного менеджмента является формирование, внедрение и использование комплексной системы управления результатами с учётом прогнозируемых и текущих изменений во внутренней среде, а также воздействий со стороны внешних изменений. Данная система должна в первую очередь обеспечивать качественное и своевременное принятие оперативных и обоснованных управленческих решений, направленных на решение наиболее актуальных задач управления любой организации, которые можно сформулировать и обобщить следующим образом:

- непрерывное повышение конкурентоспособности и качества оказываемых услуг и производимых товаров для их соответствия потребительским ценностям клиентов;
- обеспечение гибкости и оперативности взаимодействия субъектов управления как на внутреннем уровне, так и с внешними контрагентами;
- оптимизация величины и структуры доходов и расходов, требуемых и затрачиваемых для качественного достижения целей, которые поставлены перед системой управления.

С другой стороны, важно учитывать тот фактор, что наука управления также претерпевает постоянное развитие и изменения. Разрабатываются и внедряются современные инструменты менеджмента во всех сферах и отраслях экономики. В связи с этим построение постоянно развивающейся и адаптируемой к изменениям внутренней и внешней среды системы управления наряду с традиционными инструментами требует отбора и использования новых управленческих подходов и механизмов.

В качестве основных этапов эффективной системы управления можно выделить следующие.

1. Разработка и структуризация целей и задач системы управления в разрезе решаемых проблем, а также по срокам, объектам и субъектам управления.
2. Формирование базовых функциональных, процессных и проектных блоков системы управления.
3. Определение и применение вариативных блоков инструментов управления.
4. Корректировка целей, порядка функционирования и использования инструментов системы управления для достижения поставленных результатов.

Использование традиционных и современных инструментов позволяет получить наилучший эффект, всесторонне учитывая государственные, рыночные, отраслевые, корпоративные аспекты управляемой деятельности. Особое внимание при внедрении и использовании эффективной системы управления должно быть уделено построению *обратной связи* – оперативному получению и обработке информации о прогнозных, плановых и фактических результатах, характеризующих деятельность и функционирование элементов системы управления, а также состояние управляемых с их помощью объектов. Формирование такого канала на основе передовых методов системного информационного моделирования (IDEF, DFD и т. д.), компьютерных технологий (ERP, SCM, CRM) позволяет своевременно разрабатывать, осуществлять и контролировать исполнение управленческих решений.

### ***Информационные технологии в менеджменте.***

Информационные технологии давно и прочно заняли значительное место в менеджменте крупных компаний. Для задач ТНК и крупных корпораций разработаны специальные дорогостоящие информационные системы, призванные заметно упростить управление и владение информационными ресурсами. Информационные решения в таких компаниях сводятся к уникальным программно-аппаратным комплексам, требующим значительных усилий на их поддержание и развитие. Именно эти системы позволяют эффективно управлять компанией и обеспечивать руководство самой точной и полной информацией по текущему состоянию дел.

В настоящее время в практике управления компанией наиболее часто используются следующие информационно-управляющие системы, которые могут применяться в малом и среднем бизнесе.

**1. Системы планирования ресурсов предприятия ERP** (Enterprise Resource Planning). Это класс интегрированных систем управления, представляющих собой унифицированную централизованную базу данных, единое приложение и общий пользовательский интерфейс для управления финансово-хозяйственной деятельностью. Они охватывают такие сферы деятельности предприятия, как планирование и прогнозирование, управление закупками, производством, реализацией, финансами и др.

**2. Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM** (Customer Relationship Management). Это класс систем

управления внешними отношениями предприятия. Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM включают в себя методы управления, позволяющие повысить эффективность продаж. В таких системах нашли своё отражение многие достижения современного маркетинга. Они обеспечивают управление взаимоотношениями предприятия с клиентами (заказчиками), партнёрами, дилерами и внешним миром. Это средство для автоматизации работы отделов маркетинга, продаж и обслуживания клиентов, а также набор дополнительных сервисов в виде корпоративных порталов, call-центров, онлайн-справочных бюро для клиентов, корпоративных баз знаний и пр.

**3. Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence).** Эти системы являются хранилищем аналитических данных; они также включают в себя набор средств обработки информации. Они также могут называться OLAP-системами (On Line Processing Systems) в отличие от OLTP-систем (On Line Transactions Systems), к которым относятся системы планирования ресурсов предприятия ERP и системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM. Они представляют собой хранилище данных с набором инструментов для получения данных из ERP и других систем и методы последующего анализа собранных данных.

Наряду или в составе вышеперечисленных систем в практике деятельности предприятий используются некоторые *специальные системы*.

**Системы управления логистическими цепочками SCM (Supply Chain Management).** При производстве сложных изделий, в состав которых входят комплектующие от разных поставщиков, для предприятий важно оперативно запрограммировать поставку нужных деталей в необходимом объёме и к определённом сроку. Иными словами, система обеспечивает процессы планирования и координации снабжения, транспортировки и складирования.

**Системы планирования материальных потоков MRP (Material Requirements Planning).** Это класс систем управления закупками, производством и сбытом материалов.

**Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management),** задачи которых – рекрутинг, управление и эффективное использование потенциала сотрудников предприятия. Эти системы обеспечивают информационную поддержку в процессе

планирования карьеры и обучения, оценку персональных достижений и сводят данные о персонале.

Специальные информационно-управляющие системы – не замкнутые самостоятельные системы, а лишь относительно самостоятельные виды информационных систем. При этом каждая конкретная система может нести в себе отдельные признаки каждой из вышеперечисленных. В последнее время наметилась тенденция создания гибридных интеллектуальных систем, когда в уже хорошо известные компьютерные программы и комплексы встраиваются элементы систем искусственного интеллекта. Получают развитие и «когнитивные информационные технологии», которые включают в себя информационные технологии, специально разработанные для развития творческих способностей человека и информационной поддержки творческих процессов.

Главные преимущества этих систем состоят в следующем: заказ выполняется намного быстрее, чем при использовании традиционной технологии, повышается точность выполнения заказов, рационализируется рабочий процесс, появляется возможность ежедневного контроля деятельности.

Современные информационные технологии имеют существенную особенность. Если на заре их появления средства автоматизации обработки информации в основном применялись к уже существующим процедурам управления, то в последнее время ситуация в корне изменилась. Информационные технологии становятся своеобразным катализатором распространения передового управленческого опыта и современных технологий менеджмента. При этом они оптимизируют бизнес-процессы в соответствии с последними достижениями теории и практики менеджмента.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Каковы основные задачи менеджмента организации?
2. Какие существуют функции и типы структур управления?
3. Какие факторы влияют на способы и стиль управления малым предприятием?
4. Каково главное требование к системе управления предприятиями малого и среднего бизнеса?
5. Что характерно для логики управления малым предприятием?

6. Охарактеризуйте роль современных технологий в менеджменте.

7. Какие информационно-управляющие системы могут применяться в малом и среднем бизнесе (МСБ)?

8. С какими проблемами чаще всего сталкиваются управленцы в МСБ?

*Задание 1.* Дайте письменную характеристику современных подходов к управлению организацией.

*Задание 2.* Проведите сравнение «жёсткого», «мягкого» и гибкого управления в малом и среднем бизнесе, покажите направления их интеграции.

*Задание 3.* Решите задачу.

Стоимость оборудования на предприятии 250 000 000 руб. С 1 апреля в эксплуатацию введено оборудование стоимостью 264 000 руб. С 1 августа выбыло оборудование стоимостью 179 000 руб. Определите величину среднегодовой стоимости основных фондов.

### ***Выводы по теме***

1. Отличительной чертой менеджмента в малом бизнесе является единоличное хозяйствование и управление собственника, который принимает решения во всех сферах жизнедеятельности предприятия и несёт полную ответственность за результаты. С расширением деятельности организации возникает необходимость формирования управленческой группы, в которую входят собственник, коммерческий директор, главный бухгалтер, однако разветвлённая система подразделений отсутствует. Но даже при такой несложной структуре управления малые предприятия сталкиваются со значительными проблемами, связанными с недостаточным уровнем квалификации управленческих кадров.

2. Современная система управления малым и средним предприятием должна быть простой и гибкой, обеспечивать эффективность и конкурентоспособность предприятия. Организация управления предполагает решение следующих вопросов: создание структуры предприятия, распределение полномочий, формирование механизма принятия решений. *Главным требованием к управлению*

*малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его приспособляемости к меняющимся условиям хозяйствования.*

3. Важным компонентом менеджмента является концепция жизненного цикла предприятия. Задача заключается в том, чтобы *выявить конкретные участки, от которых зависит его выживание и благополучие.* Для успешной деятельности предприятия очень важна правильная финансовая политика. Руководству нового предприятия необходимо концентрировать внимание на рынке.

4. Предприятиям малого и среднего бизнеса необходимо *непрерывно модернизироваться и приспособливаться* к требованиям рынка не только с помощью производства конкурентоспособных товаров, но и путём *изменения менеджмента.* Руководители должны использовать в практической деятельности современные методы стратегического управления, самоорганизации и контроллинга; применять компьютерные технологии, позволяющие своевременно разрабатывать, осуществлять и контролировать исполнение управленческих решений.

5. Ключевой задачей эффективного менеджмента является формирование, внедрение и использование комплексной системы управления результатами с учётом прогнозируемых и текущих изменений во внутренней среде, а также воздействий со стороны внешних изменений.

6. К менеджеру, работающему в малом бизнесе, предъявляются особые требования. Он должен обладать разносторонними знаниями, способностью решать несколько задач одновременно, нести ответственность не только за результаты работы, но и за атмосферу в коллективе, обладать большой гибкостью и работоспособностью, уметь чётко ставить задачи и контролировать их выполнение, быть хорошим наставником и жёстким руководителем. Иными словами, менеджмент в малом и среднем бизнесе представляет собой сплав нескольких направлений искусства управления предприятием и людьми, что под силу далеко не каждому предпринимателю.

Непременным условием успешной работы малого предприятия является готовность собственника *создать специальную управленческую группу и делегировать свои полномочия подчинённым.*

## **Тема 6. Стратегический менеджмент и бизнес-планирование в малом и среднем бизнесе**

6.1. Сущность стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе.

6.2. Виды стратегий развития бизнеса.

6.3. Формирование миссии и определение стратегии организации.

6.4. Особенности бизнес-планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса.

### ***6.1. Сущность стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе***

Современный бизнес действует в постоянно изменяющейся внешней среде. Острейшая проблема, с которой сталкивается каждая организация, – сложность рыночной ситуации. Это следствие целого ряда факторов, среди которых важнейшими являются усиление конкуренции, новые технологии и формы организации, власть информации, требования потребителей, сокращение жизненного цикла продукта, неопределённость внешней среды, появление новых стратегических альянсов.

Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики стали основополагающими идеями новой философии управления и развития организации. Все это обусловило признание необходимости разработки и реализации системы стратегического менеджмента.

***Стратегический менеджмент*** – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии организации. Стратегический менеджмент призван расширить горизонты предвидения, усилить «дальнозоркость» и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции организации на изменения, которые происходят во внешней среде: на рынках товаров

и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах [8].

*Стратегический менеджмент* представляет собой процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, формулируют конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют выбранный план действий.

*Стратегический менеджмент* – обоснование и выбор перспективных целей развития и повышения конкурентоспособности предприятия, закрепление их в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

По своему существу *стратегия* – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности для органичного, последовательного приспособления к изменяющимся требованиям внешней среды. Самыми главными, перспективными вопросами должен заниматься непосредственно собственник или генеральный директор, которому содействуют специалисты разных структурных подразделений. В противном случае он будет вынужден уступить место другому лицу, фактически выполняющему данные функции.

Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих **функций**:

- определение целей фирмы с учётом рыночной ситуации;
- уточнение средств достижения этих целей;
- разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и приводят к долговременным и необратимым последствиям.

Таким образом, в качестве отличительного признака стратегического уровня принятия решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что принятие стратегических решений меняет потенциал



предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к **тактическим**. Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования и изменения потенциала, можно отнести к **стратегическим**.

Стратегический процесс состоит из трёх частей:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) контроль и регулирование.

**Стратегическое планирование** состоит в определении миссии и постановке целей развития, формулировке стратегии на основе анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ.

**Стратегическая организация** относится к внутренним аспектам предприятия, которые помогают (или, напротив, мешают) достижению стратегических целей. В зависимости от того, как фирма соединяет организационную культуру, структуру, менеджмент, людей и ресурсы, в значительной степени зависит достижение её конкурентных преимуществ.

**Стратегический анализ и контроль** – это процесс оценки хода реализации стратегии и управление изменениями в тех случаях, когда текущие стратегические действия не отвечают требованиям поставленных целей предприятия (табл. 6.1).

Главная цель стратегического менеджмента – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в её деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Таблица 6.1

## Функции стратегического менеджмента

Название функции	Характеристика
Планирование стратегии	<p>Предполагает выполнение таких подфункций: прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. В прогнозировании используются три измерения: время, направление, величина. Согласование стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов</p>
Организация выполнения стратегических планов	<p>Формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию</p>
Координация действий по реализации стратегических задач	<p>Согласование стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления</p>
Мотивация на достижение стратегических результатов	<p>Мотивация связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов</p>
Контроль процесса выполнения стратегии	<p>Непрерывное наблюдение за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия</p>

## ***Необходимость стратегического менеджмента***

предопределяется различными условиями.

**1. Возникновение внезапных изменений во внешней среде предприятия.** Их причиной может стать насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне предприятия, неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

В таких ситуациях традиционные принципы и опыт предприятия, не соответствуют задачам использования новых возможностей и не обеспечивают предотвращения опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Например, служба сбыта будет бороться за возрождение прежнего спроса на продукцию предприятия, производственные подразделения – делать капитальные вложения в автоматизацию устаревающих производств, а служба НИОКР разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии. Это приведёт к конфликтам, задержит переориентацию предприятия и сделает его работу неритмичной и неэффективной. Может обнаружиться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать предприятию выживание.

**2. Открытое провозглашение новой стратегии становится необходимым,** когда требования со стороны общества заставляют предприятия резко менять свои ориентиры.

### ***6.2. Виды стратегий развития бизнеса***

Стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетных целей. Существуют разные типы стратегий, по которым предприятие может ориентировать свою деятельность. Их можно классифицировать следующим образом.

**Продуктово-рыночная стратегия** направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые предприятие будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения конкурентоспособности продукции.

**Стратегия маркетинга** предполагает гибкое приспособление бизнеса к рыночным условиям с учётом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по

формированию сбыта; распределения средств, выделенных на маркетинговую деятельность.

**Конкурентная стратегия** направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение новых секторов деятельности на конкретных рынках путём сегментации.

**Портфельная стратегия** определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложений капитала в каждую из её единиц, то есть формирует определённый состав и структуру инвестиционного портфеля организации. Портфельная стратегия предполагает проведение следующих мероприятий:

- приобретение в новых отраслях;
- укрепление имеющихся подразделений посредством приобретений;
- постепенный выход из нежелательных отраслей;
- продажа подразделений;
- размещение ресурсов в форме капитала;
- использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями.

Основу портфельной стратегии составляет вертикальная интеграция, которая означает, что рыночные сделки заменяются внутрифирменными поставками.

**Деловая стратегия** заключается в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятия высокую рентабельность. Такая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей координацией и распределением ресурсов компании.

Определение стратегии предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии. Наиболее распространённые, выверенные практикой и широко освещённые в литературе стратегии развития бизнеса обычно называют **базисными** или **эталонными** (рис. 6.1).

Многообразные стратегии, которые используют предприятия, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определённых

условиях и состоянии среды. Обычно выделяют четыре базовых стратегии: стратегия ограниченного роста, стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

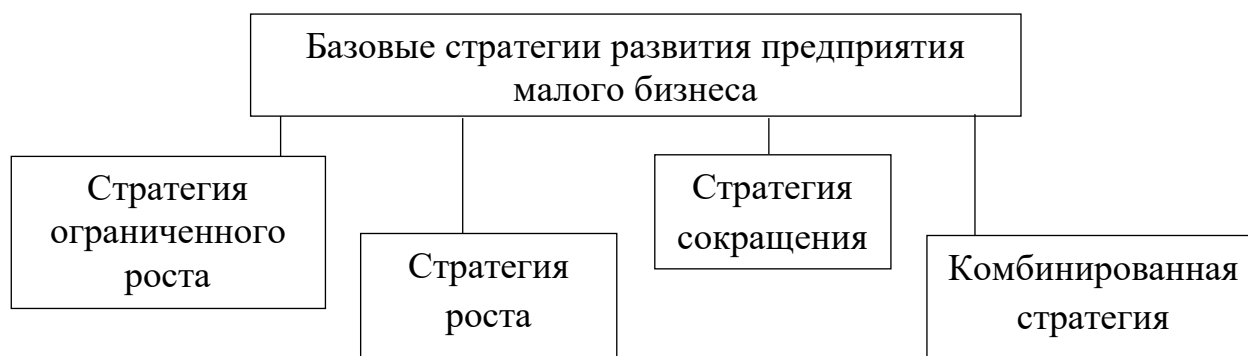


Рис. 6.1. Базовые стратегии развития предприятия  
малого бизнеса

В начале 1980-х гг. в книге «Стратегия конкуренции» М. Портер выдвинул идеи относительно трёх видов общих стратегий, обладающих универсальной применимостью или выведенных из некоторых базовых постулатов, направленных на повышение конкурентоспособности:

- 1) лидерства в снижении издержек (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов);
- 2) дифференциации (как производство уникальной продукции);
- 3) фокусирования (как сосредоточение на определённой группе покупателей) [39].

Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий), а с другой – на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции, что позволяет устанавливать более высокие цены.

По Портеру, организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать её по завышенной цене или стоит снижать затраты ниже уровня затрат конкурентов и таким образом добиваться конкурентных преимуществ.

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния

одного или нескольких следующих элементов: **продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология**. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующем на данный момент или новом.

Широкое распространение получили стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру [20].

**Стратегия концентрированного роста:** усиление позиции на рынке, развитие рынка, совершенствование продукта, глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта товаров на существующих рынках), расширение границ рынка (внедрение товаров на новые рынки), совершенствование товара (создание новых или усовершенствование продаваемых товаров на существующих рынках).

**Стратегия интегрированного роста:** обратная вертикальная интеграция, вперёд идущая вертикальная интеграция, регрессивная интеграция (покупка предприятий-поставщиков), прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей, предприятий-конкурентов).

**Стратегия диверсифицированного роста:** центрированная диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках), концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам), горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы).

**Стратегия сокращения, ликвидации;** «сбор урожая»; сокращение расходов.

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии «Стратегическое планирование» под редакцией Э.А. Уткина [47].

**Стратегия стабильности** – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса, их поддержка направлена на сохранение стабильности, достигаемой за счёт улучшения качества, сервиса и цены товаров, необходимой для удержания своих позиций в мире. Данная стратегия достаточно опасна, так как лишь «консервирует» достигнутое, не давая возможностей для развития.

**Стратегия роста** – увеличение организации часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций); осуществляется путём ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Её целесообразно применять в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В статичной или неустойчивой отрасли выбор данной стратегии может привести к отсутствию прибылей и даже банкротству.

**Стратегия сокращения** применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов), ориентирована на постепенное сокращение объёмов производства, продаж, доли рынка. Очевидно, что она может быть использована с успехом только в стагнирующих и отсталых отраслях.

**Комбинированная стратегия** представляет собой сочетание трёх предыдущих стратегий и обычно используется диверсифицированными фирмами.

Таким образом, проанализировав разработанные виды стратегий, можно сделать вывод о том, что с учётом динамики развития рынка на современном этапе особый интерес для малого и среднего бизнеса представляет стратегия роста.

### **6.3. Формирование миссии и определение стратегии организации**

В широком понимании **миссия** – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет тип организации и вид её деятельности. В узком понимании **миссия** – это сформулированное утверждение, раскрывающее смысл

существования организации, отличие данной организации от других.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении её предназначения, являются:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счёт результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с её помощью свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации;
- деловые партнёры организации, оказывающие коммерческие и некоммерческие услуги;
- общество в целом, в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести названных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно сочетались их интересы.

Положение о миссии организации должно включать:

- **целевые ориентиры** организации, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- **сферу деятельности** организации, отражающую, какой продукт предлагается покупателям, и на каком рынке осуществляется его реализация;
- **философию** организации, которая проявляется в ценностях, принятых в организации;
- **возможности и способы** осуществления деятельности организации, отражающие её способность к выживанию в



долгосрочной перспективе, (современные технологии производства, IT-технологии, ноу-хау).

Наряду с перечисленными характеристиками при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

Каково же назначение миссии? **Во-первых**, миссия даёт субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова её философия и т. п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определённого имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

**Во-вторых**, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в том, что миссия способствует установлению определённого климата в организации, через неё людям доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации. Миссия делает ясными для сотрудников организации её общую цель и предназначение, поэтому им легче идентифицировать себя с организацией.

**В-третьих**, миссия создаёт возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, помогает выработке её стратегии, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования;
- даёт общий подход к распределению ресурсов организации и создаёт базу для оценки их использования;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приёмов мотивирования.

Миссия задаёт основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне её. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, и прежде всего сотрудникам организации. Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается её высшим руководством. Организация обретает миссию тогда, когда все сотрудники организации согласны с ней и следуют в своей деятельности её положениям.

Стратегическое планирование и управление предприятий малого и среднего бизнеса характеризуется тем, что руководители проводят собственные исследования и прогнозы влияний внешней среды, определение ассортиментного перечня товаров и услуг, порядок расчёта себестоимости и затрат, формируют ценовую политику, самостоятельно должны выбирать поставщиков, разрабатывать собственную сбытовую политику и влиять на потребительское поведение. Все приведенные задачи требуют единой сформированной и эффективной стратегии функционирования и развития предприятий.

Основными этапами разработки стратегии являются:

- 1) определение цели;
- 2) анализ внешней среды с целью выявления угроз и новых возможностей развития;
- 3) анализ внутренней среды для определения сильных и слабых сторон организации, её потенциальных конкурентных преимуществ;
- 4) определение стратегических альтернатив;
- 5) детальная разработка стратегий;
- 6) внедрение стратегии.

Выбор стратегии развития неразрывно связан с такими понятиями стратегического управления, как потенциал предприятий и конкурентоспособность. Потенциал представляет собой совокупность возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и включает внутренние переменные и управленческий потенциал. Возможности предприятия предопределены ресурсами, находящимися в его распоряжении: техническими, технологическими, кадровыми, информационными, финансовыми, организационными и временными. В рыночной экономике потенциал предприятия зависит как от внутренних факторов, так и от потребительского спроса, действий конкурентов, экономической ситуации в стране и др.

Потенциал предприятия во многом определяет такую важную для стратегического развития характеристику, как конкурентоспособность – способность противостоять конкурентам, вести эффективную конкурентную борьбу за рынки сбыта. Одним из факторов, определяющим конкурентоспособность, является умелый выбор стратегии.

Оценив уровень конкуренции на рынке и возможности, можно составить чёткую стратегию развития бизнеса. Процесс выбора

стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля заказов;
- выбор стратегии предприятия и оценка выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея чёткого представления о том, в каком состоянии находится предприятие и какие стратегии оно реализует. Томпсон и Стрикланд считают, что существует пять внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией [50]:

- размах деятельности и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж собственности;
- структура и направленность деятельности за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели организации, критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Выбор стратегии из ряда возможных производится по определённым критериям, в ранжировании которых решающая роль принадлежит высшим руководителям. При определении стратегических альтернатив предприятия две проблемы являются ключевыми:

- 1) определение реальных возможностей для изменения стратегии, наличие ограничений в улучшении принятой стратегии и возможное пространство для коренного изменения стратегии;
- 2) определение таких изменений стратегии, которые позволяют создать существенные конкурентные преимущества [48].

#### **6.4. Особенности бизнес-планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса**

Неотъемлемым элементом стратегического планирования, одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом, является **бизнес-планирование**, которое имеет особое значение в современном менеджменте.

Применение методов бизнес-планирования, охватывающих практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии бизнес-планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия.

Можно сказать, что бизнес-планирование в большей степени необходимо малым и средним предприятиям, так как они функционируют в условиях неопределённости и практически не имеют права на ошибку. В условиях рынка и жёсткой конкуренции предпринимателям и менеджерам таких предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства. Отказ от применения бизнес-планирования может привести к неблагоприятным последствиям на предприятии.

В процессе управления малыми и средними предприятиями бизнес-планирование рассматривается как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия. То есть, в рамках МСП бизнес-планирование реализует элементы стратегического и оперативного планирования. К стратегическому планированию относится определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий, а к оперативному – определение конкретных действий по достижению поставленных целей.

Общепризнанным документом процесса бизнес-планирования является бизнес-план, который используется как средство управления.

**Бизнес-план** – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

**Бизнес-план предприятия** – это основной инструмент управления, который определяет эффективность деятельности предприятия в конкретной области и конкретном сегменте рынка. Разработка бизнес-плана предприятия – это ещё и эффективное планирование бизнеса, что позволяет грамотно и эффективно управлять предприятием [25].

Бизнес-план эффективно помогает предприятиям малого и среднего бизнеса в реализации конкретной производственной, маркетинговой, технической, финансовой, кадровой политики, в выявлении и устранении недостатков и сбоев в управлении. Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия, он используется и при установлении или расширении контактов с партнёрами.

Особенностью бизнес-плана как стратегически ориентированного документа следует считать согласование поставленных задач и реальных финансовых возможностей. Хорошо разработанный и обоснованный бизнес-план является бизнес-предложением. Он используется в процессе переговоров с партнёрами, для привлечения надёжных инвесторов и кредиторов, а также играет немаловажную роль в подборе на работу квалифицированных специалистов.

Основная цель разработки бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности малого предприятия на ближайший и долгосрочный периоды в соответствии с потребностями и возможностями получения необходимых денежных средств. Посредством составления бизнес-плана становится возможным решение следующих задач: понять степень реальности достижения намеченных результатов, доказать целесообразность реорганизации работы существующего предприятия или создания нового, убедить сотрудников предприятия в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте, и др.

Бизнес-план призван помочь малому предприятию решить следующие основные задачи, связанные с его функционированием:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения;
- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- уточнить правовые аспекты, нормативы, ограничения, требования муниципальных органов;

- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию, разработать стратегию маркетинга;
- сформировать инвестиционную программу проектного предложения нового бизнеса с анализом возможных вариантов (план финансирования и организации функционирования объекта);
- определить формы и условия реализации проектного предложения;
- определить условия, формы, сроки развития бизнеса;
- выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены предприятием потребителям;
- спрогнозировать условия производства продукции (услуг) предприятием, формируемым на данной территории, получения им прибыли, а также финансовых поступлений в бюджет (налоги, сборы, выплаты и др.);
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т. д.;
- рассмотреть размеры возможных потерь, связанных с организацией и развитием данного бизнеса, компенсационными выплатами и упущенной выгодой;
- определить показатели экономической, коммерческой и бюджетной эффективности, проектного предложения и его социальной и экологической результативности [49].

В практической деятельности малых и средних предприятий бизнес-план выполняет пять функций.

*Первая* связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия и при выработке новых направлений деятельности.

*Вторая* – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

*Третья* позволяет привлекать денежные средства (ссуды, кредиты). Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств.

*Четвёртая* способствует привлечению к реализации планов предприятия потенциальных партнёров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

*Пятая* – путём вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, предприятием или консалтинговой организацией. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнёры и инвесторы.

Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство предприятий составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности на этот период и характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые средние предприятия составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твёрдо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Существуют *два основных подхода к разработке бизнес-плана*. *Первый* заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, активное участие в его создании принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличие свободных капиталов, риски данного бизнеса.

*При втором подходе* инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в сфере маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются

рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае, независимо от способов составления бизнес-плана, в процессе его разработки подлежат взаимному учёту и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлечённый капитал, интерес которого – реализация проекта и получение дохода;

2) инвестора, заинтересованного в возврате вложенных средств и получении дивидендов;

3) потребителей, использующих продукцию и заинтересованных в удовлетворении потребностей в товарах;

4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых – удовлетворение общественных потребностей.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри предприятия, так и во внешней среде. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители принимают решение о накоплении прибыли и распределении её части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры предприятия, в частности, для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнёров, организовывать совместное планирование развития объединений, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае партнёры осуществляют общее финансирование.

Существуют определённые *особенности при разработке бизнес-планов* для различных организаций, как, например, для *одноточечной и многоточечной*. Под *одноточечной* понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно *многоточечной* будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план.



Если бизнес-структура только создана, то в план включаются лишь *расчётные показатели*. Если предприятие уже существует, то в план включаются *отчётные данные за предшествующий год*, с которыми сравниваются показатели планируемого года. Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования – это *наиболее сложный вид бизнес-плана*. Главное место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развёрнутого плана производства в нём кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. *Вместо плана производства* в бизнес-плане непроизводственной организации *разрабатывается оперативный план*, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

Бизнес-планирование затрагивает три основные области принимаемых управленческих решений: управление текущей деятельностью и развитием предприятия, управление изменениями, принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

В практике планирования выделяют несколько типов бизнес-планов. Можно выделить **три типа бизнес-планов**, которые важны в процессе планирования бизнеса:

1) управленческие бизнес-планы, которые применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия;

2) бизнес-планы проектов, направленных на планирование и управление проектами, которые будут реализованы в рамках данного предприятия;

3) разовые бизнес-планы направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

В центре всей системы бизнес-планирования находится **управленческий бизнес-план**. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес-планирования, так как устанавливает цели и пути (стратегии), с помощью которых предприятие намеревается этих целей достигнуть. В отличие от стратегического, управленческий бизнес-план включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональные направления деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должна стать согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

**Бизнес-планы проектов** связаны с конкретными проектами, которые требуют определённых капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов предприятия. Другими словами, любые капитальные затраты должны быть направлены на то, чтобы способствовать достижению целей, намеченных управленческим бизнес-планом. Каждый из выбранных проектов должен занимать соответствующее место в решении стоящих перед предприятием задач.

Бизнес-планы принятия разовых решений подготавливаются «по требованию». Подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана. Например, специально подготовленный бизнес-план позволяет более успешно решить задачу заключения солидного соглашения или договора, привлечь кредитные средства банка и т. д.

Различают и *другую типологию бизнес-плана*, выбор которых зависит от круга задач, решаемых этим планом. Могут использоваться следующие типы бизнес-плана:

**1. Коммерческо-производственный бизнес-план.** Он необходим для решения проблем коммерческой и производственной деятельности в процессе достижения целей развития фирмы. Для такого типа бизнес-плана характерно внимание к обоснованию путей

достижения целей развития с наименьшими затратами. Причём акцент в плане может смещаться (в зависимости от специфики деятельности) либо в коммерческую, либо в производственную сторону деятельности фирмы [5].

**2. Инвестиционный бизнес-план.** Он является инструментом привлечения инвесторов. Цель такого плана – строительство нового объекта или кардинальное изменение применяемой технологии производства, т.е. использование экономических категорий, связанных с понятием капитальных вложений. Бизнес-план такого типа предусматривает усиление акцента в структуре к вопросам обеспечения возвратности кредитов и своевременной уплаты процентов за их использование. Существуют определённые стандарты инвестиционных бизнес-планов, разработанные банками и инвестиционными структурами.

**3. Бизнес-план финансового оздоровления.** Он составляется фирмой, находящейся в состоянии неплатёжеспособности. Для такого типа бизнес-плана характерна сложная процедура согласований расчётов с кредиторами и собственником фирмы, являющегося потенциальным банкротом.

**4. Бизнес-план для получения кредита.** Он разрабатывается с целью увеличения оборотного капитала для широкомасштабных целей деятельности, которые могут быть не связаны с основным производством, а направлены на диверсификацию работы [5].

Процесс бизнес-планирования является сложным и состоит из нескольких этапов.

**1. Подготовительный.** Производится подготовка к оформлению документов, собирается необходимая информация (общая, финансовая, техническая, организационная) для составления плана.

**2. Определение целей** (внешних и внутренних). При бизнес-планировании важно понимать, какие преследуются цели и какие проблемы решаются. План должен содержать качественные и хорошо продуманные предложения как для инвесторов, так и для рынка продукции, услуг.

Кроме того, к этому этапу можно отнести выявление необходимых инвесторов, к которым можно отнести:

- государственные и негосударственные финансовые институты;
- банки и другие кредитные организации;

– международные инвестиционные институты – ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития), МФК ВБ (Международная финансовая корпорация Всемирного банка), Всемирный банк, МБРР (Международный банк реконструкции и развития) и др.;

– покупатели акций или будущие партнёры компании.

**3. Определение структуры бизнес-плана,** который может состоять из следующих разделов: введения, описания компании и её продукции (услуг, товаров), анализа и оценки рынка сбыта, анализа конкуренции в выбранной сфере деятельности, плана маркетинга и производства. Кроме этого, в плане рассматриваются вопросы организационного и финансового планирования, проводится оценка рисков и расчёты.

**4. Сбор информации.** На данном этапе собирается информация, необходимая для написания каждого раздела плана. К работе подключаются все специалисты компании, эксперты, консультанты.

**5. Разработка бизнес-плана.** Написание и расчёты проходят под контролем руководителя компании или ответственного лица, назначенного для этих целей [5].

Затем осуществляется экспертиза бизнес-плана и его передача кредиторам (инвесторам) для рассмотрения и принятия решения.

Структура бизнес-плана в малом, среднем и крупном бизнесе практически не различается. Не существует жёстко заданного, единого для всех формата бизнес-плана. Его состав и структура определяются функциональной спецификой и размером фирмы (предприятия), активностью рынка сбыта, уровнем развития конкурентов, стратегической целью и локальными задачами конкретного бизнеса, а также перспективами роста предприятия.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (для обоснования инвестиций, привлечения партнёров и т. п.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. При создании нового бизнеса все разделы следует проработать более полно.

Одно из важнейших преимуществ бизнес-плана состоит в логической последовательности всех его разделов, которая постепенно переходит от глобальных проблем к конкретным.

При составлении бизнес-плана необходимо соблюдать следующие проверенные на практике требования (табл. 6.2).

Таблица 6.2

## Требования к структуре бизнес-плана

Характеристика	Описание характеристики (требования)
1. Количество разделов	Должно быть необходимое и достаточное для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики отрасли и сферы бизнеса
2. Ключевые разделы	Раскрывают его бизнес-идею; цель, анализ рынка; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски
3. Чёткость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени быстро сориентироваться и легко найти интересующую его информацию
4. Логичность структуры	Определённая последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана

Бизнес-план должен дать краткую и предельно ясную информацию относительно рассматриваемого бизнеса.

Структура бизнес-плана достаточно стандартна. Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Введение. Резюме.
2. Описание предприятия (организации).
3. Описание продукции (работы, услуги).
4. Анализ рынка.
5. Конкуренция.
6. Маркетинговый план.
7. План производства.
8. Финансовый план.
9. Приложения.

Кроме перечисленных разделов, бизнес-план может включать и такие разделы как организационный план, инвестиционный план и риски в деятельности предприятия.

Охарактеризуем подробнее каждый раздел.

**1. Введение.** Должно быть кратким и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в нём содержатся основные положения и цифры всего делового плана. Эта вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. В данной части должны быть сведения об организации, её организационно-правовая форма, сфера деятельности

предприятия, краткое описание продукции (услуг) предприятия, необходимый объём инвестиций и их назначение.

**2. Описание предприятия (организации).** Этот раздел следует начать с анализа текущего состояния дел отрасли экономики (устойчивые, растущие, находящиеся в кризисе). Инвестору важно показать занимаемое предприятием место в отрасли и приступить к его описанию.

Кроме того, в данном разделе можно кратко рассказать об истории развития предприятия, показать основные успехи или достижения за последние годы. Краткие сведения о должны, как правило, включать следующее:

**2.1. Общие сведения.** То есть расположение предприятия, занимаемая площадь, количество зданий, этажей, цехов, тип конструкции здания, площадь земельного участка (собственный или арендуемый), плата, за аренду земли (сколько, в каком виде), срок аренды, условия прекращения аренды, выгодность расположения и количество работников.

**2.2. Характеристика основных фондов предприятия.** Состояние, износ оборудования, оценка стоимости оборудования, на правах аренды или собственное, стоимость арендованного оборудования, стоимость неустановленного оборудования. Список основного оборудования с его оценкой лучше давать в приложении.

**2.3. Организационная структура.** В этом подразделе необходимо показать, прежде всего, управленческую структуру: кто персонально принимает стратегические решения, какие отделы принимают участие в принятии решения, квалификацию управленческого персонала. Указать также количество отделов, цехов, их основные функции. Отметить текучесть кадров, каких специальностей не хватает для нормального функционирования производственного цикла.

**2.4. Технологическая структура.** Здесь необходимо оценить уровень развития производственных линий, описать основные производственные операции; показать загруженность оборудования, изложить организацию производства продукции; где покупаются запасные части, комплектующие изделия, показать основных поставщиков и как осуществляется контроль качества продукции (работ, услуг).

**3. Описание продукции (работ, услуг).** В этом разделе необходимо привести чёткое определение и описание тех видов продукции и услуг, которые будут предложены на рынок. При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция даст потенциальным потребителям, а не только на технических подробностях. Важно подчеркнуть уникальность и отличительные свойства продукции (услуги) – уровень качества, новая технология производства, низкая себестоимость, как долго товар будет новинкой на рынке и пр.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться краткая информация о предполагаемой цене товара, затратах, которые потребуются на его производство, примерная величина прибыли. Целесообразно представить наглядное изображение товара или изделия, поскольку трудно получить кредит под идею, которая ещё не оформлена в опытном образце нового товара. В приложении можно дать фотографию, рисунок или чертёж, которые помогут получить чёткое представление о продукции.

Кроме того, в приложении к бизнес-плану необходимо привести официальные документы, сертификаты, рецепты, патенты, заключения экспертов и т. п., подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

Однако самая лучшая продукция, самая передовая технология оказывается бесполезной, если на них нет покупателей, нет спроса на рынке. Поэтому анализ состояния рынка и выработка маркетинговой стратегии является одной из ключевых задач бизнес-плана.

**4. Анализ рынка.** Процесс исследования рынка предполагает четыре этапа: 1) определение типа данных, необходимых для анализа; 2) их поиск; 3) анализ; 4) выработка мероприятий, позволяющих на основе этих данных правильно организовать сбыт.

Необходимо начать с оценки потенциальной ёмкости рынка (определить общую стоимость товаров, которые покупатели могут купить за конкретный промежуток времени, определить сегмент рынка, на кого ориентирована продукция, отметить, что является для них главным стимулом покупки продукции: её цена, качество, сервис, время доставки, исполнение договора, престижность фирмы и т. д.

После определения примерного количества будущих клиентов следует сделать прогноз объёмов продаж и рассчитать, как эти данные будут изменяться в течение первых трёх лет (минимум).

**5. Конкуренция.** Цель данного раздела – определить выбор тактики конкурентной борьбы. Детальный анализ деятельности конкурентов поможет сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, чтобы успешнее противостоять соперникам. Знание конкурентов повышает обоснованность стратегии предприятия. В этом разделе бизнес-плана необходимо указать крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги), дать характеристику их продукции, указать объём продаж, уровень доходов, финансовое состояние, рекламную политику конкурентов.

В бизнес-плане должен быть указан вид стратегии обеспечения конкурентоспособности, которую выбирает предприятие. Выбор стратегии полностью зависит от потенциала данного предприятия (качество оборудования, сырья, наличие квалифицированного управленческого и рабочего персонала и т. д.).

Оценивая достоинства свои и конкурентов, важно отметить, к какой группе преимуществ они относятся: к преимуществам низкого или высокого порядка. *Преимущества низкого порядка* – это преимущества с малой устойчивостью, которые не могут обеспечить преимущества над конкурентами надолго: использование дешёвой рабочей силы, материалов (сырья), энергии и т. д. *К преимуществам высокого порядка* принято относить: уникальную технологию, продукцию, специалистов, деловую репутацию фирмы. Имея одно из этих преимуществ, предприятие на некоторое время оказывается на рынке в особом положении, то есть становится устойчиво конкурентоспособным [41].

**6. Маркетинговый план.** В рамках этого плана создаётся детальный проект, который наглядно показывает, как предприятие собирается выполнить свой план по продажам. Маркетинговый план определяет ту стратегию, которой предприятие должно придерживаться в плановом периоде и которая поможет персоналу, занимающемуся продажами, создать необходимый спрос на продукт.

Маркетинговый план должен включать определённый набор доступных маркетинговых инструментов, которые должны помочь в решении общих целей предприятия.

**7. План производства.** Главная задача этого раздела бизнес-плана – доказать потенциальным инвесторам, что экономический потенциал предприятия способен обеспечить производственную программу, предусмотренную бизнес-планом. Необходимо



определить производственные мощности, технические характеристики оборудования, поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий; схему производственных потоков, систему контроля качества и охраны окружающей среды.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое или сервисное, то в данном разделе описывается процедура закупки партий товаров, система контроля над уровнем товарных запасов и план складских помещений.

**8. Финансовый план.** Этот раздел бизнес-плана призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Если данные соответствующим образом проанализированы, то это позволяет сделать проект привлекательным для инвестора. Финансовый план состоит из трех частей:

1) *Сводный прогноз доходов и расходов.* Этот прогноз делается, по крайней мере, на первые три года, причём данные за первый год должны быть представлены в помесечной разбивке. Он включает такие показатели: ожидаемый объём продаж, себестоимость реализованной продукции и различные статьи расходов. Задача этого документа – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль.

2) *Прогноз денежной наличности.* Его главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств. Зачастую вполне рентабельные предприятия терпят банкротство из-за того, что в нужный момент у них не хватило денег. Следовательно, если судить об успехе только по прибыли, есть риск ошибиться, особенно в том случае, если при этом прирост наличности отрицателен. Прогноз денежной наличности строится на основании плана денежных поступлений и выплат. Если для какого-то периода окажется, что выплаты превышают поступления, необходимо своевременно принять меры для исправления этого положения.

3) *Сводный баланс активов и пассивов.* Его рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем первые два. Тем не менее, его обычно тщательно изучают, чтобы оценить, какие суммы намечается положить в активы разных типов и за счёт каких пассивов предприятие собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

Следует указать инвесторов и необходимый объём средств для реализации проекта, на какие цели они будут израсходованы, каким образом использование инвестиций повысит прибыльность предприятия, когда будет получена первая прибыль.

Подготовленный надлежащим образом финансовый план может послужить основой для комплексной поэтапной оценки развития предприятия, выполнения проекта. Все данные, которые могут вызвать сомнения инвестора, необходимо снабдить комментариями [6].

Таким образом, в центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он действительно является ключевым звеном всего процесса планирования, позволяющего соединить стратегическое мышление с умением разработать конкретный план действий на планируемый период.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Что такое стратегический менеджмент?
2. Раскройте содержание понятия «стратегия».
3. Какие причины вызывают необходимость разработки стратегии бизнеса?
4. Что представляет собой миссия в широком понимании?
5. Интересы каких групп должны быть учтены при определении миссии организации?
6. В чём особенности стратегического развития предприятия?
7. Какие основные шаги включает в себя процесс выбора стратегии?
8. Каковы цели бизнес-плана?
9. Охарактеризуйте функции бизнес-плана малого предприятия.
10. Что включает в себя бизнес-план?

*Задание 1.* Разработайте бизнес-план малого предприятия по производству макаронных изделий.

*Задание 2.* Подготовьте презентацию по разработке бизнес-плана малого предприятия по оказанию услуг.

### *Задание 3. Решите задачу.*

Какое количество товара закупил коммерсант, если он закупил его по цене 2 000 руб., а чистая прибыль составила 2 650 000 руб. Налоги составили 50 000 руб. Продавал по цене 5 000 руб., а затраты составили 2 300 000 рублей.

### ***Выводы по теме***

**1. Стратегический менеджмент** — это подсистема менеджмента организации, процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, формулируют конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют выбранный план действий. Стратегический менеджмент предполагает реализацию следующих функций: определение целей фирмы с учётом рыночной ситуации, определение средств достижения этих целей, разработку соответствующих перспективных планов и программ.

**2. Сущность стратегического управления** состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в её деятельности для поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

**3. Процесс стратегического управления** можно разделить на три части: стратегическое планирование, стратегическая организация, стратегический контроль и регулирование. *Стратегическое планирование* состоит в определении миссии и постановке целей развития, формулировке стратегии на основе анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ. *Стратегическая организация* относится к внутренним аспектам фирмы, способствующим достижению стратегических целей. *Стратегический анализ и контроль* — это процесс оценки хода реализации стратегии и управление изменениями в тех случаях, когда текущие стратегические действия не отвечают требованиям поставленных целей организации.

**4. Миссия** – это философия и предназначение, смысл существования организации. Определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Миссия даёт общее представление о том, что представляет собой организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности; способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа.

**5.** На разработку стратегии оказывают влияние следующие факторы: миссия и цели предприятия, потенциал, конкурентные преимущества, характер продукции и услуг, организация бизнеса и возможность организационных изменений, программы и проекты развития, организационная культура, компетентность высшего руководства, состояние рынков. Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля заказов, выбор стратегии предприятия и оценка выбранной стратегии.

**6.** Неотъемлемым элементом стратегического планирования, одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является **бизнес-планирование**, которое охватывает практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. **Бизнес-план предприятия** – это основной инструмент управления, который определяет эффективность его деятельности в конкретном сегменте рынка, рассматривается как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия.

## **Тема 7. Налоговая политика государства и финансирование предприятий малого и среднего бизнеса**

7.1. Характеристика системы налогов и сборов.

7.2. Общая система налогообложения.

7.3. Упрощённая система налогообложения организаций и индивидуальных предпринимателей.

7.4. Источники финансирования субъектов малого и среднего бизнеса.

### ***7.1. Характеристика системы налогов и сборов***

Порядок налогообложения физических и юридических лиц в Донецкой Народной Республике регулируется Законом ДНР «О налоговой системе» (№ 99-ІНС от 25.12.2015). Этот закон представляет собой базовый нормативный правовой акт, который формирует систему налогов, сборов и обязательных платежей, а также общие принципы налогообложения в Донецкой Народной Республике (ДНР), в том числе:

1) виды и элементы налогов, сборов и обязательных платежей, взимаемых в Донецкой Народной Республике (далее – налоги и сборы);

2) основания возникновения (изменения, прекращения) и порядок исполнения обязанностей по уплате налогов и сборов;

3) права и обязанности налогоплательщиков и других участников отношений, регулируемых законодательством о налогообложении;

4) права, обязанности и структура органов доходов и сборов Донецкой Народной Республики;

5) формы и методы налогового контроля;

6) ответственность за совершение налоговых нарушений;

7) порядок обжалования решений органов доходов и сборов, действий (бездействий) их должностных лиц;

8) ставки налогообложения, порядок и сроки подачи налоговой отчётности.

Законодательство Донецкой Народной Республики о налогообложении основывается на признании всеобщности и

равенства налогообложения. Система налогов и сборов в Республике двухуровневая: формируется в разрезе республиканских налогов и местных налогов и сборов (рис. 8.1).



Рис. 7.1. Двухуровневая система налогообложения в Донецкой Народной Республике

Кроме того, особенности, касающиеся налогов, могут устанавливаться и другими правовыми или нормативными актами, например, указами Главы ДНР и постановлениями Совета Министров. Данное законодательство действует на всей территории ДНР и не распространяется на действие налогового законодательства других стран. Иными словами, для того, чтобы осуществлять деятельность на территории Донецкой Народной Республики, предприниматель обязан зарегистрироваться в налоговых органах Республики как субъект предпринимательской деятельности, ежемесячно сдавать предусмотренную налоговым законодательством отчётность и платить налоги.

Важнейшим моментом, зафиксированным законом «О налоговой системе», является его главенство относительно иных нормативных документов, которые регламентируют вопросы налогообложения. Все противоречия или возможности различного толкования налогового законодательства трактуются в пользу налогоплательщика. Издаваемые различными органами нормативно-правовые акты, которыми вводятся новые платежи или налоги, либо увеличивающие ставки действующих налоговых платежей, не имеют обратной силы. Кроме того, закон «О налоговой системе» запрещает уплату налогов в любой форме, не являющейся денежной [15]. На таможенные платежи данный закон не распространяется, за исключением случаев, которые устанавливаются законодательством.

Законом «О налоговой системе» также установлена возможность использования в хозяйственной деятельности специальных налоговых режимов, а именно:

- а) упрощённый налог;
- б) применение патента;
- в) сбор за проведение операций по валютному обмену;
- г) сельскохозяйственный налог;
- д) налогообложение хозяйствующих субъектов, которые транспортируют и поставляют природный газ и энергоносители на территорию и по территории Республики (в настоящее время – в общем порядке);
- е) патент на добычу угля (угольной продукции) артелями (ставка – 50 000 российских рублей ежемесячно).

В ДНР хозяйственную деятельность могут вести резиденты и нерезиденты в форме юридических лиц и физических лиц-предпринимателей. Нерезиденты могут осуществлять работу в ДНР исключительно через налоговых агентов. Кроме того, к частному предпринимательству приравнена деятельность адвокатов, нотариусов и арбитражных управляющих. Законом «О налоговой системе» закреплена обязательность организации бухгалтерского учёта для всех юридических лиц и частных предпринимателей с объёмом выручки более 10 млн рублей и (или) числом наёмных работников более 50 человек.

Контролирующие функции в сфере налогообложения закреплены за Министерством доходов и сборов. Следует отметить, что в налоговой системе ДНР формируется некий симбиоз налогов и сборов как из российского, так и украинского налогового законодательства.

Для сравнения: в Украине существует двухуровневая система налогообложения предприятий, организаций и физических лиц: первый уровень – общегосударственные (обязательные платежи), второй – местные налоги и сборы (обязательные платежи) (рис. 7.2). Ключевую роль в совершенствовании налогообложения в Украине сыграло принятие в конце 2010 года Налогового кодекса.

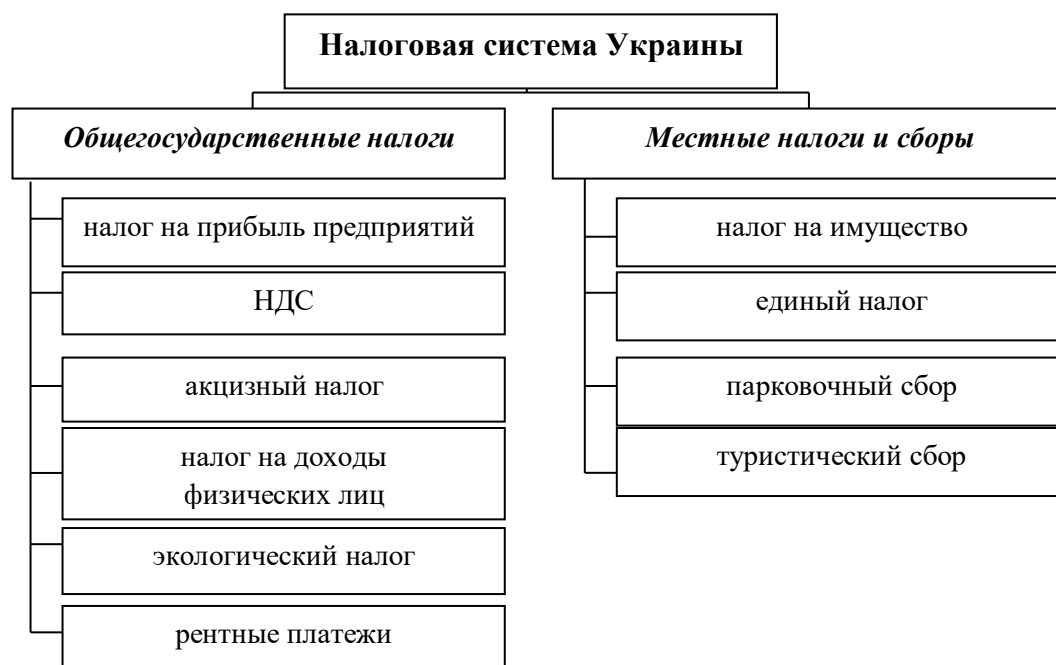


Рис. 7.2. Налоговая система Украины

В Российской Федерации действует трёхуровневая налоговая система, состоящая из федеральных, региональных и местных налогов, что соответствует мировому опыту федеративных государств (рис. 7.3).



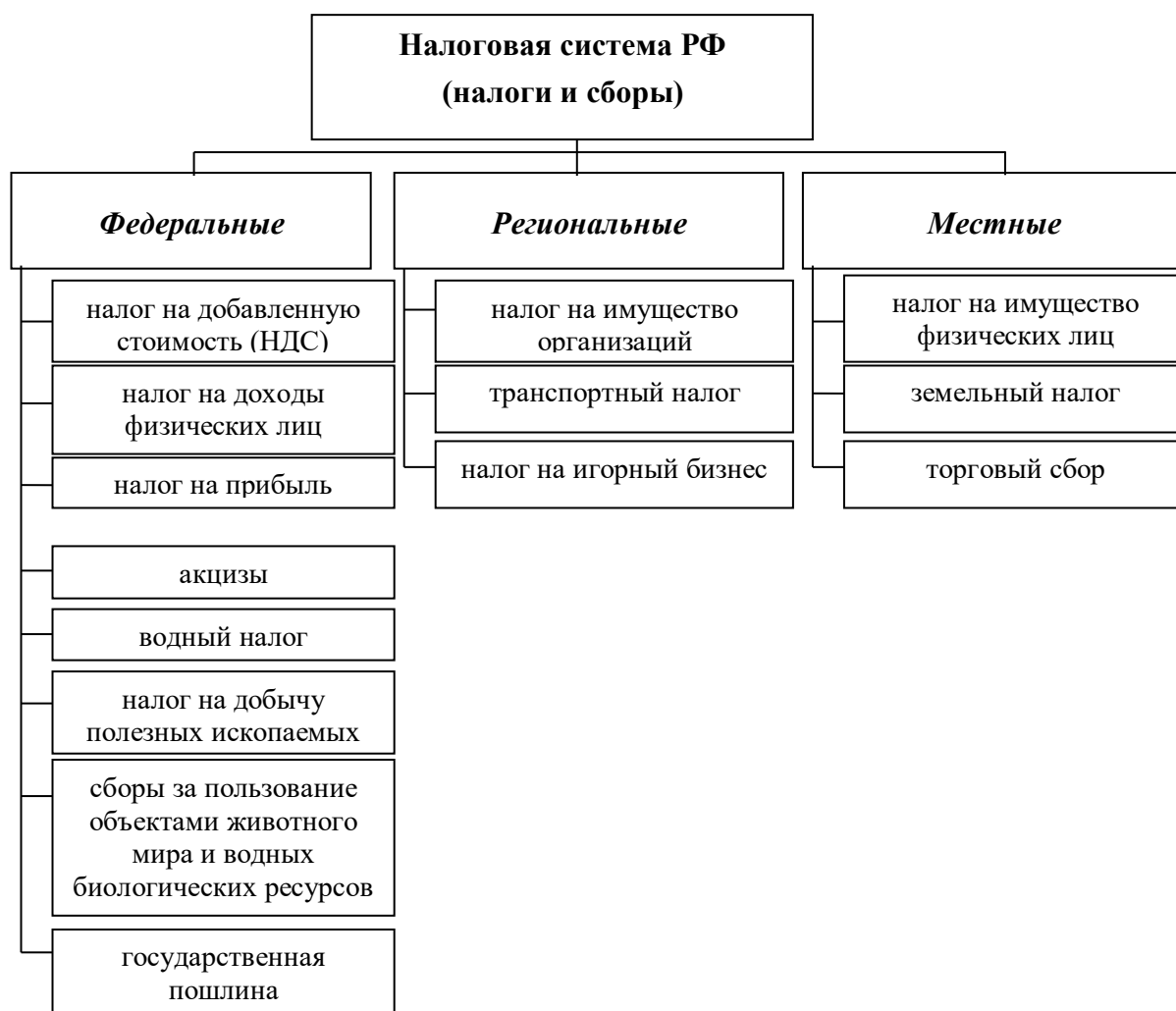


Рис. 7.3. Налоговая система Российской Федерации

На сегодняшний день основным законодательным актом о налогах является Налоговый кодекс Российской Федерации, состоящий из двух частей (общей и специальной), регламентирующих как общие принципы построения налоговой системы, так и взаимоотношения государства и налогоплательщиков по конкретным видам налогов. Первая часть Налогового кодекса вступила в действие 1 января 1999 года, вторая – двумя годами позже.

Таким образом, сравнение данных налоговых систем логично и обусловлено незримой связью этих трёх государств на историческом уровне, поскольку они имеют общие истоки, но продолжили своё развитие разными путями [44].

Закон «О налоговой системе» закрепляет основные понятия, которые имеют отношение к начислению и взысканию налоговых

платежей, права и обязанности разных сторон налоговых взаимоотношений, порядок налогового контроля, ответственность налогоплательщиков при совершении правонарушений.

Таким образом, система законов в Донецкой Народной Республике в сфере регулирования налоговых правоотношений, хоть и находится на этапе становления, уже достаточно эффективна. Это является необходимым условием для стабилизации экономической ситуации и обеспечением перспектив для роста уровня экономического развития в дальнейшем.

Важным для отечественной налоговой системы является не только её внутренний анализ, но и сравнение с налоговыми системами других стран с возможностью внесения предложений о применении положительного опыта их развития.

Что касается системы налогообложения РФ, то на федеральном уровне предприятия и организации платят: налог на добавленную стоимость и акцизы, налог на прибыль, налог на добычу полезных ископаемых, сборы за использование объектов животного мира и за специальное использование водных ресурсов, государственную пошлину, налог на имущество.

До 2010 года в РФ уплачивался единый социальный налог, но в 2010 году он был отменён, в результате чего произошёл возврат к уплате страховых взносов отдельно в каждый из существующих внебюджетных фондов с существенным пересмотром основных параметров взыскания таких взносов.

На региональном уровне юридические лица в РФ платят отсутствующий в налоговой системе ДНР *налог на имущество организаций и налог на игорный бизнес*.

К местным налогам Российской Федерации принадлежит налог на землю, который является аналогом платы за землю в ДНР. Также и транспортный налог, который уплачивается один раз в год (ставки налога устанавливаются в зависимости от объёма двигателя, от вместимости в тоннах для водного транспорта или на единицу транспорта в твёрдых ставках).

В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации к специальным налоговым режимам относятся *упрощённая система налогообложения и налогообложение в виде единого налога на*

**определённый доход для отдельных видов деятельности.** Кодексом предусматривается применение системы налогообложения в виде единого налога на определённый доход для отдельных видов деятельности – это такой подход к упрощению налогообложения, согласно которому устанавливаются фиксированные размеры дохода для отдельных видов деятельности по физическому показателю (рабочий, квадратный метр площади, автотранспортное средство, посадочное место, торговое место и т. д.).

Налоговая база рассчитывается как произведение базовой доходности на величину физического показателя с возможностью применения корректирующего коэффициента, который учитывает влияние определённых законодательством факторов на результаты предпринимательской деятельности (при этом не нужно платить налоги на прибыль, на добавленную стоимость и на имущество).

В ДНР же плательщики упрощённого налога *освобождаются* от уплаты *налога с оборота* (который отсутствует в налоговой системе РФ) и *налога на прибыль*.

В Российской Федерации налоговый период по налогу на прибыль равен одному календарному году. Для определения и исчисления налога на прибыль в Донецкой Народной Республике налоговым периодом является календарный месяц. Ещё одним отличием является то, что для налога на прибыль в Российской Федерации при расчёте амортизации все основные фонды делятся на 9 групп (в зависимости от срока полезного использования), а амортизация может начисляться линейным и нелинейным методом. В Донецкой Народной Республике выделяют 4 группы основных средств, для которых можно применять исключительно прямолинейный метод начисления амортизации.

Сравнивая налоговые системы России и ДНР, можно сделать вывод о том, что они имеют ряд общих и отличительных черт. В российской системе налогообложения наибольшую долю налоговых поступлений в федеральный бюджет составляют поступления от налога на добавленную стоимость, тогда как в большинстве развитых стран мира львиную долю налоговых поступлений составляют прямые налоги.

## 7.2. Общая система налогообложения

Каждый субъект хозяйствования ДНР, получив свидетельство о регистрации, по умолчанию находится на общей системе налогообложения. В Законе «О налоговой системе» ДНР есть статьи, которые указывают на то, что право выбора упрощённой или патентной системы налогообложения у налогоплательщика есть сразу при регистрации. Однако на деле выходит иначе – свидетельство выдаётся в самом Министерстве доходов и сборов, а заявление о применении другой системы налогообложения необходимо передать инспектору в районную инспекцию. При этом вряд ли предприниматель получит свидетельство в тот же день, когда оно зарегистрировано. В связи с этим как минимум за 1 месяц придётся отчитаться по общей системе. Так что же подразумевает «общая система»? Закон «О налоговой системе» ДНР не даёт конкретного определения. Это скорее обобщающее понятие, предполагающее оплату налогоплательщиком двух налогов: налог на прибыль и налог с оборота.

**Налог на прибыль** рассчитывается по ставке 20% от разницы между валовыми доходами отчётного периода (календарный месяц) за вычетом расходов, которые можно включать в валовые расходы отчётного периода. Министерство доходов и сборов ДНР рекомендует налоговую нагрузку не менее 1% от валовых доходов (налоговая нагрузка – это отношение налога на прибыль к валовым доходам). То есть, если вы декларируете 10 000 руб. валового дохода, то налог менее 100 руб. обязательно привлечёт повышенное внимание налоговиков. Находясь на общей системе налогообложения, от налога на прибыль освобождаются субъекты хозяйствования, осуществляющие деятельность исключительно в сфере обращения с отходами чёрных и цветных металлов. Налог с оборота рассчитывается по ставке 1,5% от всего оборота предприятия – суммы полученных авансов и выписанных накладных/актов.

От налога с оборота на общей системе освобождаются:

- финансовые учреждения, которые занимаются в установленном законодательством порядке валютно-обменными операциями;
- плательщики сельскохозяйственного налога;
- субъекты хозяйствования по добыче и переработке угля и угольной продукции;

– субъекты хозяйствования, осуществляющие деятельность исключительно в сфере обращения с отходами чёрных и цветных металлов;

– субъекты хозяйствования, которые в установленном законодательством порядке получили статус платёжного агента (субагента), оператора по приёму платежей, осуществляющие на территории ДНР хозяйственную деятельность по приёму платежей от физических лиц при помощи платёжных терминалов;

– предприятия, получающие денежные средства за выполненные работы исключительно из республиканского и/или местного бюджетов ДНР, в соответствии с функциональной классификацией расходов бюджета, должны отчитываться по обоим налогам каждый месяц – до 20 числа (включительно) месяца, следующего за отчётным.

В каких случаях выбора нет и по закону можно осуществлять деятельность только по общей системе? В самом Законе «О налоговой системе» ДНР такого списка нет. Но если проанализировать и сопоставить все 3 системы налогообложения со всеми ограничениями, получится два основных условия:

– годовой объём валового дохода составляет свыше 60 млн рублей;

– количество наёмных работников больше 10 человек.

При этом даже при выполнении вышеуказанных условий деятельность реализуется только по общей системе, если осуществляются следующие виды:

– торговля ГСМ (горюче-смазочными материалами);

– торговля алкогольной продукцией и табачными изделиями;

– производство и торговля фармацевтической продукцией;

– обмен валют;

– управление предприятиями;

– предоставление финансовых и страховых услуг;

– работа в сфере общественного питания, кроме некоторых исключений;

– выпуск платёжных документов и карт;

– инжиниринг и прочие услуги, связанные с составлением технических заданий, проектных предложений, научных исследований и т. д.;

– приём операторами платежей от физических лиц через платёжные терминалы.

Если рассматривать в целом, то общая система налогообложения более характерна для юридических лиц, чем ФЛП. ФЛП чаще всего регистрируют для предоставления услуг либо торговли на рынках и не предполагают наличия большого числа наёмных работников. А это вполне вписывается в условия получения патента или упрощённой системы.

**Преимущества и недостатки общей системы налогообложения.** Несомненным преимуществом общей системы является возможность регулировать налоговую нагрузку расходами. Если у вас в одном месяце расходы превысили доходы, можно задекларировать их ровно столько, чтобы выйти на нагрузку в 1%. Оставшиеся можно будет показать в других отчётных периодах, когда расходов не будет хватать.

Недостатком является необходимость постоянно контролировать и отслеживать расходы: какие из них можно включать в декларацию, а какие уже были учтены в предыдущих периодах. Также к недостаткам можно отнести необходимость дополнительно отчитываться по налогу с оборота. База налогообложения в налоге на прибыль и налоге с оборота имеет некоторые отличия, поэтому к этому тоже придется отнестись внимательно, чтобы избежать возможных штрафов за допущенные ошибки.

### ***7.3. Упрощённая система налогообложения организаций и индивидуальных предпринимателей***

**Первая группа упрощённой системы** характерна для предприятий, которые предоставляют услуги физическим лицам, и в дальнейшем работа с юридическими лицами не планируется. В ином случае первая группа не будет иметь значения для отнесения на расходы. Статья 166 Закона «О налоговой системе» определяет следующие особенности первой группы упрощённой системы:

- численность работников, состоящих в трудовых отношениях, не более 10 человек;
- годовой объём валового дохода не превышает 1,5 млн руб.

18 сентября 2018 года вступил в силу Закон ДНР «О внесении изменений в закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе», который будет способствовать созданию более

благоприятных условий для развития малого бизнеса в Республике [51].

Закон определяет и конкретизирует процедурные вопросы налогообложения, в том числе порядок предоставления отчётности, учёта валовых расходов, проведение амортизации основных средств.

В соответствии с этим документом допустимый объём валового годового дохода субъектов хозяйствования, относящихся к первой группе упрощённого налога, *увеличен с 1,5 до 3 млн руб.* Также предприниматели смогут на выбор *оплачивать ежемесячный налог в 2,5% или по фиксированной ставке 2 200 руб.* [51].

Таким образом, Закон существенно улучшает условия ведения бизнеса для предпринимателей, находящихся в первой группе упрощённого налога.

Безусловно, предпринимателям первой группы придётся намного меньше платить налогов, а также не нужно будет каждый месяц заполнять реестры полученных и выданных актов и накладных. Однако следует обратить внимание на то, что плательщики налога на прибыль не имеют права включать в декларацию расходы, полученные от упрощенцев первой группы.

**Вторая группа упрощённой системы** доступна всем желающим. Максимальный годовой оборот – 60 млн руб., количество работников не ограничено. Ставка налога составляет 6%.

Можно выделить примерно 3 больших категории предприятий и предпринимателей, которым выгодна вторая группа:

**1. Производители.** На производителей любой продукции приходится наибольшая часть наценки. В сложившихся экономических условиях некоторые заводы частично работают на сырье, которое по ряду причин нельзя отнести на расходы. Если производство не очень крупное и за год доходность не превышает 60 млн руб., то вторая группа может существенно снизить налоговое бремя производителя.

**2. Сфера услуг.** У фирм, занимающихся предоставлением услуг юридическим лицам, которые не требуют особых расходов (аренда недвижимости, лизинг, брокерские услуги и т. д.), ситуация, подобная производителям: доходы есть, а расходов мало.

**3. Предприятия без постоянного бухгалтера.** Упрощённая система гораздо проще для ведения налогового учёта, поэтому есть возможность отказаться и от ведения бухгалтерского учёта.

Что касается *3-й группы упрощённой системы*, то она доступна только угледобывающим и перерабатывающим предприятиям. Согласно ст.168 Закона ДНР «О налоговой системе» плательщиками упрощённого налога 3-й группы являются субъекты хозяйствования, осуществляющие добычу, переработку и реализацию угля и угольной продукции, годовой объём валового дохода которых составляет не более 240 млн руб.

Для юридических лиц и физических лиц-предпринимателей, осуществляющих добычу угля и угольной продукции, численность работников, состоящих в трудовых отношениях, должна быть не меньше 12, но и не больше 35 человек. Для лиц, занимающихся переработкой и реализацией угля и угольной продукции, численность состоящих в трудовых отношениях работников не должна превышать 25 человек.

**Патентная система налогообложения.** Если физическое лицо-предприниматель планирует оказывать индивидуальные услуги (например, пассажирские перевозки) и при этом уверен, что доход, получаемый за год, не превысит 1 млн руб., то правильным будет выбор патентной системы налогообложения. Патент выдаётся на период от 1 до 12 месяцев включительно в пределах календарного года. Данная система налогообложения избавит предпринимателя от ряда налогов, кроме единого социального взноса (ЕСВ).

Отрицательной стороной данной системы является выбор только одного вида деятельности. Статья 179 Закона ДНР «О налоговой системе» приводит перечень видов деятельности, в которых применяется патентная система:

1) оказание автотранспортных услуг по внутренним перевозкам пассажиров автомобильным транспортом с использованием легкового автомобиля (такси) или малотоннажных автомобилей (маршрутное такси, пассажировместимостью до 20 посадочных мест);

2) торговля товарами на рынках;

3) ремонт, чистка и покраска обуви;

4) индивидуальные парикмахерские услуги;

5) изготовление и ремонт металлической галантереи, ключей, номерных знаков, указателей улиц;

6) ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и приборов;



7) ремонт и техническое обслуживание часов;  
8) услуги фотоателье;  
9) услуги по репетиторству на дому;  
10) услуги по присмотру и уходу за детьми и больными;  
11) изготовление изделий народных художественных промыслов;  
12) услуги гражданам по уборке жилых помещений и ведению домашнего хозяйства на дому;  
13) услуги поваров по изготовлению блюд на дому;  
14) индивидуальное пчеловодство;  
15) услуги ксерокопирования и другие – всего 28 видов деятельности.

При наличии патента запрещено заниматься следующими видами деятельности:

- торговля алкогольными и слабоалкогольными напитками;
- торговля фармацевтическими товарами;
- торговля горюче-смазочными материалами;
- торговля табачными изделиями;
- предоставление услуг общественного питания.

В остальных случаях, когда вопрос о патенте полностью исключён, условия выбора между общей и упрощённой системой одинаковы как для ФЛП, так и для юридических лиц.

За первый месяц плата за патент уплачивается не позднее дня подачи заявления о выдаче патента. За последующие месяцы – не позднее 20 числа месяца, предшествующего месяцу, в котором будут осуществляться указанные в патенте виды деятельности.

Например, налоговая ставка за осуществление пассажирских перевозок с использованием легкового автомобиля (такси) составляет 510 руб. в месяц на один автомобиль; за осуществление пассажирских перевозок с использованием малотоннажных автомобилей (маршрутное такси, массой без пассажиров до 6 тонн) и грузовых перевозок – 1020 рублей в месяц на один автомобиль. Для физического лица-предпринимателя и каждого наёмного работника, осуществляющего торговлю на рынке, стоимость патента также составляет 510 руб. в месяц. Ставка сбора за осуществление валютно-обменных операций составляет 10 000 руб. в месяц.

Таким образом, налоговая система играет важную роль в развитии предпринимательской деятельности и, в частности, малого

бизнеса. За последние годы малое предпринимательство зарекомендовало себя как одна из самых динамично развивающихся и жизнеспособных сфер экономики, которая вносит существенный вклад в стабилизацию социально-экономического состояния общества. Однако в настоящее время в налогообложении субъектов малого предпринимательства имеется значительное количество проблем, решение которых крайне актуально в современных условиях.

Задачи совершенствования налоговой системы настоятельно требуют её построения на основе принципов экономической эффективности, социальной справедливости, стабильности, административной простоты и минимальности затрат по сбору налогов. От результативности совершенствования налогового механизма во многом зависят темпы экономического роста и решение социальных проблем в обществе.

Следует отметить отсутствие стабильности в реализуемой налоговой системе. Из-за большого количества видов налогов существует проблема запутанности и противоречивости нормативной базы налогов, в которую периодически вносятся изменения и поправки.

Налоговое законодательство в Республике постоянно совершенствуется. Так, вступил в силу Закон Донецкой Народной Республики «О внесении изменений в Закон ДНР «О налоговой системе», принятый Народным Советом ДНР 28 декабря 2018 года. Законом устанавливается **специальный налоговый режим для сельскохозяйственных товаропроизводителей**, видом деятельности которых является исключительно растениеводство, заключающийся в уплате фиксированного сельскохозяйственного налога.

Для указанной категории сельхозпроизводителей введён особый режим налогообложения налогом на прибыль и налогом с оборота. Мелкие фермерские хозяйства, у которых площади собственных сельскохозяйственных угодий составляют не более 50 га и обрабатываются без привлечения наёмных работников, имеют право выбрать уплату фиксированного сельхозналога по ставке 1,5% от нормативной денежной оценки земельного участка. При этом отчёт они должны подавать раз в год, а уплачивать налог поквартально.

Субъекты хозяйствования, работающие с привлечением наёмных работников как на собственных, так и на арендованных сельскохозяйственных землях, могут либо осуществлять деятельность с ежемесячной уплатой фиксированного сельскохозяйственного налога по ставке 1% от нормативной денежной оценки земельного участка с квартальным предоставлением отчётности и ежемесячной уплатой авансовых платежей по указанному налогу, либо находиться на особом режиме уплаты налога на прибыль и налога с оборота.

Особый режим налогообложения налогом на прибыль и налогом с оборота предусматривает некоторые особенности порядка налогообложения. Во-первых, по налогу на прибыль – годовое декларирование и уплату налога по результатам финансового года по ставке в размере 20%. Во-вторых, по налогу с оборота, рассчитанного по кассовому методу – ежемесячное декларирование и уплату налога по ставке в размере 1%. Закон вступает в силу со дня его официального опубликования на сайте Народного Совета Донецкой Народной Республики [14].

В перспективе налоговая система должна способствовать установлению баланса прав налогоплательщиков и налоговых органов с тем, чтобы, с одной стороны, избавить налогоплательщиков от излишнего административного воздействия, с другой – сохранить за налоговыми органами достаточные полномочия по контролю над соблюдением законодательства.

Существующая система налогообложения нуждается в дальнейшем совершенствовании, основные направления которого состоят в следующем: стимулировать развитие экономической деятельности и, прежде всего, производство материальных благ; обеспечить бюджетными ресурсами покрытие общегосударственных нужд в области экономики, обороны и международных обязательств; обеспечить финансирование из государственного бюджета субъектов, которые нуждаются в дотациях, и финансирование социальных расходов. Для решения этих вопросов можно использовать опыт России и ведущих индустриальных стран в области налоговой политики.

#### **7.4. Источники финансирования субъектов малого и среднего бизнеса**

Любое малое предприятие для осуществления своей хозяйственной деятельности нуждается в финансовых средствах либо в виде заёмного, либо в виде собственного капитала. В зависимости от источника выделяют внешнее и внутреннее финансирование (рис. 7.4).

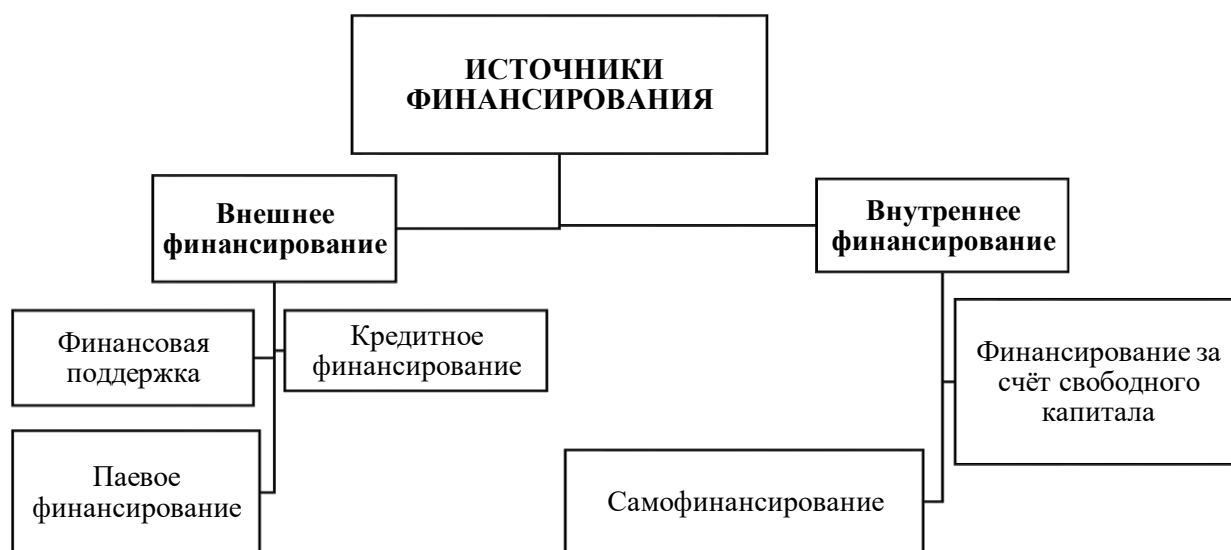


Рис. 7.4. Источники финансирования малых предприятий [10].

Источниками собственных средств являются: уставный капитал (средства от продажи акций и паевые взносы участников); резервы, накопленные предприятием, прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

К основным источникам привлечённых средств относятся: ссуды банков, заёмные средства, средства от продажи облигаций и других ценных бумаг, кредиторская задолженность.

Принципиальное различие между источниками собственных и заёмных средств кроется в юридической причине: в случае ликвидации предприятия его владельцы имеют право на ту часть имущества предприятия, которая останется после расчётов с третьими лицами.

Основными источниками финансирования являются собственные средства. Приведём краткую характеристику этих источников.

**Уставный капитал** представляет собой сумму средств, предоставленных собственниками для обеспечения уставной деятельности предприятия. Содержание категории «уставный капитал» зависит от организационно-правовой формы предприятия:

- для государственного предприятия – стоимостная оценка имущества, закреплённого государством за предприятием на праве полного хозяйственного ведения;

- для товарищества с ограниченной ответственностью – сумма долей собственников;

- для акционерного общества – совокупная номинальная стоимость акций всех типов;

- для производственного кооператива – стоимостная оценка имущества, предоставленного участниками для ведения деятельности;

- для арендного предприятия – сумма вкладов работников предприятия;

- для предприятия иной формы, выделенного на самостоятельный баланс – стоимостная оценка имущества, закреплённого его собственником за предприятием на праве полного хозяйственного ведения.

При создании предприятия вкладами в его уставный капитал могут быть денежные средства, материальные и нематериальные активы. В момент передачи активов в виде вклада в уставный капитал право собственности на них переходит к хозяйствующему субъекту, т. е. инвесторы теряют вещные права на эти объекты. Таким образом, в случае ликвидации предприятия или выхода участника из состава общества или товарищества он имеет право лишь на компенсацию своей доли в рамках остаточного имущества, но не на возврат объектов, переданных им в своё время в виде вклада в уставный капитал. Уставный капитал, следовательно, отражает сумму обязательств предприятия перед инвесторами.

Уставный капитал формируется при первоначальном инвестировании средств. Его величина объявляется при регистрации предприятия, а любые корректировки размера уставного капитала (дополнительная эмиссия акций, снижение их номинальной стоимости, внесение дополнительных вкладов, приём нового участника, присоединение части прибыли и др.) допускаются лишь в случаях и порядке, предусмотренных действующим законодательством и учредительными документами.

Формирование уставного капитала может сопровождаться образованием дополнительного источника средств – эмиссионного дохода. Этот источник возникает в случае, когда в ходе первичной эмиссии акции продаются по цене выше номинала. При получении этих сумм они зачисляются в добавочный капитал.

**Прибыль** является основным источником средств динамично развивающегося предприятия. В балансе она присутствует в явном виде как нераспределённая прибыль, а также в завуалированном виде – как созданные за счёт прибыли фонды и резервы. В условиях рыночной экономики величина прибыли зависит от многих факторов, основным из которых является соотношение доходов и расходов. Вместе с тем в действующих нормативных документах заложена возможность определённого регулирования прибыли руководством предприятия. К числу таких регулирующих процедур относятся:

- варьирование границей отнесения активов к основным средствам;
- ускоренная амортизация основных средств;
- применяемая методика амортизации малоценных и быстро изнашивающихся предметов;
- порядок оценки и амортизации нематериальных активов;
- порядок оценки вкладов участников в уставный капитал;
- выбор метода оценки производственных запасов;
- порядок учёта процентов по кредитам банков, используемых на финансирование капитальных вложений;
- порядок создания резерва по сомнительным долгам;
- порядок отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов;
- формирование состава накладных расходов.

Прибыль – основной источник формирования резервного капитала (фонда). Этот капитал предназначен для возмещения непредвиденных потерь и возможных убытков от хозяйственной деятельности, т. е. является страховым по своей природе. Порядок формирования резервного капитала определяется нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия данного типа, а также его уставными документами.

**Добавочный капитал** как источник средств предприятия образуется, как правило, в результате переоценки основных средств и

других материальных ценностей. Нормативными документами запрещается использование его на цели потребления.

**Специфическим источником средств** являются фонды специального назначения и целевого финансирования: безвозмездно полученные ценности, а также безвозвратные и возвратные государственные ассигнования на финансирование непроизводственной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения, на финансирование издержек по восстановлению платёжеспособности предприятий, находящихся на полном бюджетном финансировании, и др.

Сравнение различных методов финансирования позволяет предприятию выбрать наиболее оптимальный вариант финансового обеспечения операционной деятельности и расходов капитального характера. Необходимо также отметить, что развитие рынка долгосрочного кредита в России возможно только при условии стабилизации хозяйственной системы, т. е. преодоления спада производства, снижения темпов роста инфляции (до 3-5% в год), уменьшения учётной ставки банковского процента до 15-20% годовых, ликвидации значительного бюджетного дефицита [17].

Самым распространённым из внешних источников финансирования являются *кредиты*, выдаваемые малому бизнесу.

**Кредитованием малого бизнеса**, как правило, занимаются кредитные организации-банки, а также специализированные финансовые организации. Понятно, что кредит под малый бизнес является доминирующим среди всех источников финансирования, так как основными держателями денежных средств являются банки. У предприятий же, или как говорят, у предприятий реального сектора экономики, деньги являются исключительно средством предпринимательского процесса и постоянно находятся в движении. Банки же наоборот консолидируют денежные средства, поэтому банк – один из основных финансовых институтов, где можно взять деньги на организацию и развитие своего бизнеса много и надолго.

Хотя кредитование малого бизнеса и является доминирующим среди всех источников внешнего финансирования в РФ, реально же получить кредит для развития малого бизнеса очень непросто. Несмотря на то, что в последнее время появились предложения для малого бизнеса – «кредит за один день», реальное состояние дел с кредитованием малого бизнеса оставляет желать лучшего.

Основная причина этого в том, что банки рассматривают малый бизнес как самый рискованный и незащищённый. Более того, малый бизнес, как правило, не спешит показывать свою капитализацию, поэтому и банки, понимая это, считают, что малый бизнес недолговечен, а поэтому ненадёжен в качестве клиента для кредитования. Из-за этого банки предъявляют особые требования для получения кредита под малый бизнес [16].

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Каковы особенности налогообложения малых и средних предприятий в Донецкой Народной Республике?
2. Перечислите республиканские и местные налоги.
3. Что собой представляет общепринятая система налогообложения?
4. Раскройте содержание упрощённой системы налогообложения.
5. Охарактеризуйте патентную систему налогообложения.
6. Каким предприятиям запрещён переход на патентную систему?
7. В чём состоит различие систем налогообложения МСП в ДНР и России?
8. В чём особенность сельскохозяйственного налога?
9. Каковы основные источники собственных и привлечённых средств предприятий малого и среднего бизнеса?

*Задание 1.* Систематизируйте системы налогообложения деятельности малых и средних предприятий в Донецкой Народной Республике и представьте в виде таблицы.

*Задание 2.* Определите специальные налоговые режимы, которые могут применяться предприятиями следующих видов деятельности: оказание автотранспортных услуг по внутренним перевозкам пассажиров автомобильным транспортом; торговля алкогольными и табачными изделиями; добыча и переработка угля; предоставление услуг общественного питания.

*Задание 3.* Проанализируйте возможные формы привлечения внешних финансовых ресурсов предприятиями малого предпринимательства, систематизируйте изученный материал и представьте в виде таблицы.



#### *Задание 4. Решите задачу.*

В первом квартале количество выпущенной предприятием продукции составило 45 000 изделий. Себестоимость одного изделия – 52 000 руб., а его цена – 61 000 руб. Определите рентабельность продукции на предприятии за отчётный период.

#### ***Выводы по теме***

1. В соответствии с Законом ДНР «О налогообложении» в Республике сложилась двухуровневая система налогов и сборов, которая формируется в разрезе республиканских и местных налогов и сборов.

**К республиканским налогам и сборам относятся:** налог на прибыль, акцизный налог, экологический налог, сбор за транзит, продажу и вывоз отдельных видов товаров, плата за использование недр, сбор за специальное использование воды, налог с оборота, сбор на развитие виноградарства, садоводства и хмелеводства.

**К местным налогам и сборам относятся:** подоходный налог, плата за землю, упрощённый налог, плата за патент, сельскохозяйственный налог, транспортный налог, сбор за специальное использование рыбных и других водных живых ресурсов, сбор за осуществление валютно-обменных операций.

2. Законом «О налоговой системе» установлены общая система налогообложения и специальные налоговые режимы: упрощённый налог, применение патента, сбор за проведение операций по валютному обмену, сельскохозяйственный налог, налогообложение хозяйствующих субъектов, которые транспортируют и поставляют природный газ и энергоносители на территорию и по территории Республики, патент на добычу угля (угольной продукции) артелями.

3. Предприятия, находящиеся **на общей системе налогообложения**, уплачивают налог на прибыль и налог с оборота. **Налог на прибыль** рассчитывается по ставке 20% от разницы между валовыми доходами отчётного периода (календарный месяц) за вычетом расходов, которые можно включать в валовые расходы отчётного периода. **Налог с оборота** рассчитывается по ставке 1,5% от всего оборота предприятия – суммы полученных авансов и выписанных накладных. От налога с оборота на общей системе освобождаются: финансовые учреждения, осуществляющие валютно-обменные операции; плательщики сельскохозяйственного налога;

субъекты хозяйствования, осуществляющие добычу и переработку угля и угольной продукции, осуществляющие деятельность исключительно в сфере обращения с отходами чёрных и цветных металлов и некоторые другие.

Преимуществом общей системы является возможность регулировать налоговую нагрузку расходами, однако возникает необходимость постоянно их отслеживать, контролировать и дополнительно отчитываться по налогу с оборота.

**4. Упрощённая система налогообложения** организаций и индивидуальных предпринимателей включает три группы. К *первой группе упрощённой системы* первоначально относились предприятия, численность работников которых не более 10 человек, годовой объём валового дохода не превышает 1,5 млн руб. С 18 сентября 2018 года вступил в силу Закон Донецкой Народной Республики «О внесении изменений в закон ДНР «О налоговой системе», в соответствии с которым допустимый объём валового годового дохода субъектов хозяйствования, относящихся к первой группе упрощённого налога, *увеличен с 1,5 до 3 млн руб.* Теперь предприниматели смогут на выбор *оплачивать ежемесячный налог в 2,5% или по фиксированной ставке 2200 руб.*

*Вторая группа упрощенной системы* доступна всем желающим при максимальном годовом обороте – 60 млн. руб., количество работников не ограничено, ставка налога составляет 6%.

*Третья группа упрощённой системы* доступна только предприятиям, осуществляющим добычу, переработку и реализацию угля и угольной продукции, годовой объём валового дохода которых составляет не более 240 млн. руб., численность работников, состоящих в трудовых отношениях, должна быть не меньше 12, но не больше 35 человек, а на перерабатывающих и реализующих уголь и угольную продукцию предприятиях численность работников не должна превышать 25 человек.

**Патентная система налогообложения** рассчитана на предпринимателей, занимающихся только одним видом деятельности из 28, определённых законом, их годовой доход не должен превышать 1 млн. руб. При патенте запрещено заниматься торговлей алкогольными и слабоалкогольными напитками, табачными изделиями, фармацевтическими товарами, горюче-смазочными материалами, предоставлением услуг общественного питания.

5. Источниками финансирования деятельности малого предпринимательства являются собственные и привлечённые средства.

К источникам собственных средств относятся: уставный капитал (средства от продажи акций и паевые взносы участников); резервы, накопленные предприятием; прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

К основным источникам привлечённых средств относятся: ссуды банков; заёмные средства; средства от продажи облигаций и других ценных бумаг; кредиторская задолженность.

## **Тема 8. Проблемы и перспективы развития малого и среднего бизнеса**

8.1. Основные барьеры и стимулы в современном развитии малого и среднего предпринимательства.

8.2. Консалтинг как инструмент антикризисного управления в малом и среднем бизнесе.

8.3. Роль бизнес-объединений в создании условий для развития малых и средних предприятий.

### ***8.1. Основные барьеры и стимулы в современном развитии малого и среднего предпринимательства***

Малый бизнес — это бизнес, который опирается на предпринимательскую деятельность малых предприятий и небольших фирм, не входящих в производственные и промышленные объединения и корпорации. К субъектам предпринимательской деятельности малого и среднего бизнеса относят коммерческие организации с образованием юридического лица, а также физические лица, занимающиеся коммерческой деятельностью без образования юридических лиц, но с внесением в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей, а также крестьянские и фермерские хозяйства. Согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства по состоянию на 10.02.2018 года в Российской Федерации действуют 6 059 254 субъектов малого и среднего предпринимательства [13].

Развитие любых форм предпринимательской деятельности зависит от двух условий – от экономической обстановки в стране и способности самого объекта предпринимательской деятельности использовать предоставленные ему права для дальнейшей реализации хозяйственных целей и получения прибыли.

В настоящее время развитие малого бизнеса в России включено в программу демонополизации всех структур экономики страны. На этом этапе предусматривается разукрупнение масштабных монопольных производств путём выделения производственных блоков в небольшие самостоятельные организации, а также создание дочерних предприятий. Государственной программой разработана инфраструктура поддержки малого предпринимательства в лице сети крупнейших российских банков, которые уже долгие годы работают на рынке кредитования, в том числе малого бизнеса.

В России малые и средние предприятия играют всё более значимую роль в социально-экономическом развитии. Однако мировой кризис выявил то обстоятельство, что данный сектор отечественной экономики находится на неэффективной траектории развития, а предприниматели сталкиваются с серьёзными трудностями, несмотря на осуществляемые государством «антикризисные влияния».

В ситуации, когда перед страной стоят задачи в области модернизации, без развития эффективного функционирования малого и среднего бизнеса обойтись невозможно. Согласно задачам, поставленным руководством страны, необходимо за 10 лет удвоить долю вклада малого и среднего бизнеса в ВВП с 20 до 40% и примерно утроить долю занятости в этом сегменте производства с сегодняшних 22 до 67% [38].

Малые предприятия в России сталкиваются в своей деятельности с большими трудностями и проблемами. Проблема эффективного управления малыми предприятиями возникает на протяжении всего этапа их развития.

Основная проблема – недостаточная материально-техническая и финансовая ресурсная база. Материально-техническое обеспечение малых предприятий осуществляется в недостаточном объёме и несвоевременно. Машин, оборудования, приборов, предназначенных для малых предприятий и учитывающих их специфику, недостаточно. Ограничен доступ малых предприятий к высоким

технологиям, так как их покупка требует значительных одноразовых финансовых затрат.

Испытывая дефицит собственных финансовых ресурсов для развития, представители малого бизнеса нуждаются в привлечении средств инвесторов или кредитных ресурсов. Но оценить степень эффективности таких ресурсов с учётом их стоимости не всегда удаётся. Как показывает практика, из-за отсутствия подготовленных специалистов для малого предприятия становится проблемой даже составление обоснованного бизнес-плана для выделения заёмных средств. В результате многие перспективные проекты так и остаются нереализованными из-за отсутствия финансирования, а некоторые, наоборот, из-за отсутствия детальной проработки и грамотных финансовых расчётов приносят не прибыль, а убытки.

В большинстве своём для представителей малого бизнеса недоступны новые технологии управления персоналом, возможности, предоставляемые использованием современных ИТ-технологий, современные подходы стандартизации и контроля качества принимаемых бизнес-решений. Используя морально устаревшие схемы управления, малые и средние предприятия испытывают трудности с выходом на экспортные рынки и с трудом выдерживают конкуренцию с крупными компаниями и корпорациями. В результате потенциал, заложенный в организационно-правовой форме малых предприятий (в частности, их мобильность, умение перепрофилироваться в короткие сроки, провести реструктуризацию и т.п.), не используется в должной мере.

Важной проблемой является законодательная база, которая регулирует деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства. Проблема правовой основы малого бизнеса будет убедительно решена лишь тогда, когда удастся избавиться от правового нигилизма. Это, конечно, никак не исключает необходимости специальных законодательных мер регулирования малого предпринимательства [1].

Отсутствует система проведения глубокого анализа деятельности малых предприятий. Нет надлежащего учёта результатов их работы, практически отсутствует отчётность по тем показателям, которые дают право малым предприятиям воспользоваться льготами по налогообложению. Непросто обстоят дела и с социальной защитой предпринимательской деятельности.

Трудовые отношения в малом и среднем бизнесе в России предполагают реализацию нормативной модели, в которой профессиональная и добросовестная работа являются естественной основой договора между работником и работодателем, что означает интенсивный труд, практическое отсутствие развитой системы поощрений и наказания работников, низкий уровень социальных гарантий.

**Отсутствие управленческих навыков и умений**, а также неэффективное делегирование полномочий считается одним из недостатков малых и средних предприятий во всем мире.

Среди менеджеров в малом и среднем бизнесе в России практически нет «отраслевых» управленцев-профессионалов. Руководители новых предприятий, как правило, самостоятельно приобретали управленческую квалификацию и технологическую компетенцию по мере становления бизнеса. Управленческий состав в малом бизнесе, как правило, представлен узким кругом доверенных лиц, подчинённых непосредственно директору.

Управлению в целом присуща высокая концентрация властных полномочий в руках директора. Для небольшого частного предприятия концентрация оперативного управления в руках собственника выливается в отсутствие практики делегирования полномочий, в тотальный контроль владельца бизнеса над деятельностью наёмных менеджеров, претензии и жёсткие требования.

Одним из важнейших факторов, определяющих неустойчивость и медленное развитие малого и среднего бизнеса в России, некоторые исследователи называют недостаток квалифицированных управленческих кадров, а именно – недостаток знаний у собственников и руководителей предприятий, несоответствие существующей системы подготовки кадров для этого сектора экономики его потребностям [2; 4; 12].

В настоящее время в Донецкой Народной Республике уже предпринимаются определённые шаги для подготовки специалистов по управлению в сфере малого бизнеса. Так, в Донецкой академии управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики в 2017 г. осуществлён первый успешный набор студентов на первый курс обучения образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Управление малым бизнесом».

От успешности развития малых и средних предприятий могут напрямую зависеть экономические показатели в масштабах государства и, следовательно, именно эта категория предприятий вправе рассчитывать на значимую поддержку как со стороны государства, так и со стороны банковского сообщества. В настоящее время проблема развития малого бизнеса стоит особенно остро, и потребность в финансировании малых предприятий с каждым годом растет.

В то же время, в последние годы, в связи с кризисными явлениями в российской экономике, произошло сжатие сектора малых и средних предприятий. Мировой кризис обусловил резкое обострение типичных проблем, существующих в сфере малого и среднего предпринимательства: произошло значительное сокращение доступа к дополнительным финансовым ресурсам и возможностям для инвестирования. Но, несмотря на то, что зависимость малых предприятий от банковского сектора и банковского финансирования, в отличие от крупных и средних предприятий, не является очень выраженной, кризис неумелого управления ликвидностью в банковском секторе ещё больше сократил желание и возможности банков для выделения кредитов малым предприятиям.

При существующей позиции банков-кредиторов представители малого и среднего бизнеса в меньшей мере пользуются кредитами для реализации проектов по расширению бизнеса и созданию новых производств. Субъекты малого предпринимательства используют кредиты в основном для пополнения оборотных средств, в частности, для закупки товаров у крупных производителей или предприятий оптовой торговли. Другими словами, у малого бизнеса проявляется и по большей части реализуется потребность в краткосрочных и среднесрочных кредитах. Банки же пока не смогли удовлетворить спрос со стороны малых предприятий на получение такого рода кредитов. Более того, именно программы кредитования малого бизнеса были свёрнуты в первую очередь или существенно ужесточены банками.

В наибольшей степени влияние банковского кризиса почувствовали на себе малые и средние предприятия, взаимодействующие с небольшими региональными банками, которые реально испытывали значительные проблемы с уровнем ликвидности. В продолжительный кризисный период в России произошли

следующие существенные изменения условий кредитования малых и средних предприятий:

- во-первых, новые кредиты выдавались исключительно под залог материального имущества. Причём преимущество, в части залогового обеспечения, отдавалось оборудованию и транспортным средствам, в то время как недвижимость и товары в обороте были менее желательны в качестве залога. Для сравнения: в докризисный период микро-кредиты выдавались в ускоренные сроки с минимальным пакетом документов от компании;

- во-вторых, значительно повысились процентные ставки по вновь выдаваемым кредитам; при этом многие банки придерживались их плавающих значений, так как в условиях кризиса фиксированные ставки по кредитам оказываются для кредитных организаций, в силу реализации процентного риска, невыгодными;

- в-третьих, сроки кредитования значительно сократились, приоритет отдавался краткосрочному кредитованию;

- в-четвёртых, банки, которые продолжали в кризисный период кредитовать малые и средние предприятия, стали подходить к анализу их финансового состояния более жёстко;

- в-пятых, банки стали более «разборчивыми», предпочитая из числа новых потенциальных заёмщиков исключительно тех, в чьей сфере деятельности наблюдалась наибольшая стабильность. В связи с этим в кредитовании всё чаще получали отказ строительные организации, туристические фирмы и другие, по мнению кредитных организаций, высокорискованные виды деятельности;

- в-шестых, даже в тех банках, в которых программа кредитования малого и среднего бизнеса продолжала функционировать, наблюдалось существенное сокращение номенклатуры предлагаемых кредитных продуктов. Так, например, «револьверная кредитная линия» как финансовый продукт и её производные были практически полностью исключены из ассортимента услуг в связи негативными ожиданиями банков [29].

Сильное давление на рынок кредитования малых и средних предприятий оказало снижение транспарентности заёмщиков в данном секторе из-за повышения социальных страховых взносов с 26 до 34%, которые не привели к адекватному увеличению поступлений в фонды.

Обобщая данные динамики развития малых и средних предприятий как в начале кризиса, так и в последующий период,



можно выделить основные проблемы банковского кредитования, которые существуют, с точки зрения субъектов малого предпринимательства:

1. Высокие процентные ставки. Многие предприниматели оценивают процентные ставки по кредитам как завышенные, поэтому, являясь людьми добросовестными, отдавая себе отчёт в сложности возврата долга на предлагаемых условиях, не обращаются за кредитными средствами в банковские организации.

2. Сложности предоставления залога. Существующие программы беззалогового кредитования предлагают малым и средним предприятиям недостаточные для развития деятельности суммы (до 1 млн. руб.). Отсутствие ликвидного или какого-либо залога не позволяет малым и средним предприятиям пользоваться банковскими кредитами. На сегодняшний день банки отдают предпочтение, в качестве залога, недвижимости, автотранспорту, оборудованию, реже – товарным запасам.

3. Недостаточные суммы кредитов и их малые сроки. Малые и средние предприятия, запрашивающие у банков инвестиционные кредиты, в силу объективного усложнения объектов кредитования, преимущественно нуждаются в больших суммах финансирования, чем предусматривают банковские программы. Банки, забывая про экономическое содержание соотношения «риск – доходность», стремятся минимизировать свои риски, для чего предпочтительно развивают те продукты, которые предусматривают краткосрочные периоды кредитования. В результате предлагаемые банками сроки не соответствуют срокам окупаемости подавляющего числа проектов, а предлагаемые кредитными организациями решения многократно повышают риски производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятий-заёмщиков.

4. Множественность поручителей. К ещё одной причине недостаточной популярности кредитования малых и средних предприятий предприниматели относят обязательное для большинства программ предоставление поручителей, которые должны иметь доходы, сопоставимые с платежами по кредиту.

5. Неразвитость системы оценки деятельности предприятия. По мнению предпринимателей, банки не имеют чёткой и отработанной системы выдачи кредитов вследствие отсутствия объективного, научно обоснованного анализа бизнеса. В то же время кредиторы имеют различное представление о том, что собственно представляет

собой малый бизнес. В итоге предпринимателям приходится обращаться в «условно бесконечный» ряд банков, прежде чем им удастся найти условия кредитования, подходящие для развития своего дела.

Таким образом, для более эффективного развития малого и среднего предпринимательства в России, помимо государственной поддержки, необходимо развивать льготные программы кредитования малого бизнеса, особенно для клиентов с положительной кредитной историей [18].

Малый и средний бизнес – основа любой экономики. При этом главная проблема, с которой сталкиваются предприниматели – финансирование. Зачастую они не знают о государственных программах поддержки бизнеса и пользуются только доступными им кредитами, однако условия кредитования устраивают не всех. Потребность малого бизнеса в кредитовании велика и, несмотря на рост данного сегмента рынка кредитных услуг, ему необходимо дальнейшее развитие по ряду направлений, среди которых – совершенствование системы оценки предприятий, создание новых кредитных программ, снижение процентных ставок и улучшение условий кредитования.

## ***8.2. Консалтинг как инструмент антикризисного управления в малом и среднем бизнесе***

Одним из условий успешного развития предприятий малого и среднего бизнеса в настоящее время является сервисное обслуживание их производственной и управленческой деятельности.

Экономическая неопределённость усложняет выбор вариантов поведения участников хозяйственной деятельности, вынуждает их непрерывно перестраивать свою стратегию и тактику. Однако большинство организаций малого и среднего бизнеса не владеют достаточным объёмом внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения. В связи с этим актуальной является помощь квалифицированных специалистов сферы деловых интеллектуальных услуг.

Деловые услуги занимают ведущие позиции в экономике развитых стран. К ним относятся консалтинговые, бухгалтерские, аудиторские, маркетинговые, логистические, компьютерные и другие виды услуг. Проблема заключается в недостаточном развитии

сервисной сферы производственных и управленческих услуг для предприятий малого и среднего бизнеса, среди которых большое значение имеет консалтинг.

В современных условиях хозяйствования консалтинг стал неотъемлемой частью успешного функционирования фирм. Консультационные организации осуществляют исследование и диагностику деятельности, разрабатывают оптимизационные планы в соответствии со стратегией и целями менеджмента. За последние годы рынок консалтинга качественно изменился: стал более доступным для малого и среднего бизнеса, что повлекло спрос на его услуги. Причиной положительных тенденций послужило формирование понимания у менеджеров того, что использование консалтинговых услуг способствует минимизации рисков предприятия в условиях кризиса, сохранению экономического потенциала и разработке плана развития в резко изменившейся внешней среде.

Нестабильная военно-политическая обстановка, санкционный режим, дефицит бюджета и сложности с привлечением зарубежных контрагентов обуславливают экономический кризис, начавшийся в 2014 году. На сегодняшний день отечественная экономика находится в сложных условиях, что отражается на субъектах экономической деятельности. Для восстановления и поддержания устойчивого положения на рынке фирмы вынуждены обращаться к инструментам антикризисного управления. Однако не у всех менеджеров достаточно знаний и опыта в данной сфере управления, что обуславливает востребованность антикризисного консалтинга.

Расширение сферы деятельности предприятий малого и среднего бизнеса является одним из условий перехода Донецкой Народной Республики к устойчивому развитию экономики. Динамика современного рынка требует от предприятий малого и среднего бизнеса достижения высоких результатов в короткие сроки, профессиональной разработки и внедрения эффективных инноваций. В условиях политической и экономической нестабильности предприятия вынуждены постоянно перестраиваться, а это требует от работников знаний и умений, которые в настоящее время являются главным источником конкурентного преимущества.

В связи с этим значительно возрастает роль управленческого консультирования, основная цель которого заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности

организации. Управленческий консалтинг – именно та сфера деятельности, специалисты которой осуществляют диагностику проблем и обеспечивают предпринимателей новыми знаниями для их решения, повышения эффективности управления бизнесом.

**Управленческое консультирование** – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и содействие в их реализации. Консультанты занимаются решением проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Работа консультанта может быть направлена на анализ управленческих, экономических, финансовых, технологических, юридических, социально-психологических, политических и других аспектов деятельности организации. На основе предварительного исследования работы организации консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанностей между работниками, делегирования полномочий, с одновременным уточнением круга выполняемых задач, которые должно решать каждое подразделение. Консультируя по вопросам управления человеческими ресурсами, консультанты могут оказать помощь в решении задач регулирования отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Помощь консультанта используется руководством предприятия для организации эффективных систем принятия решений и контроля, управления коллективом при работе в кризисных ситуациях. В настоящее время антикризисное консультирование приобретает особое значение.

Сложность задач, стоящих перед управленческим персоналом организации, неопытность и недостаточность практики предполагаемых мероприятий определяют сотрудничество с консультантами, которые специализируются по вопросам антикризисного управления.

**Под антикризисным консультированием** понимают профессиональную помощь в разработке комплекса технологий, ориентированных на прогнозирование, выявление, предотвращение, управление кризисом, выход из него и адаптацию к новым условиям деятельности.

Консультанты выступают катализатором изменений, приносят новые знания и опыт других организаций, что позволяет им давать рекомендации, позволяющие избежать банкротства и создать эффективный механизм финансового контроля, недопущения незаконных действий со стороны менеджмента предприятия.

Привлечение внешнего консультанта позволяет организации значительно сократить время преодоления кризиса, облегчить процессы выхода из затруднительной ситуации [3]. Профессиональный консультант в сфере антикризисного управления становится залогом разработки комплексного решения с учётом потребностей и особенностей каждой отдельной организации.

Антикризисное консультирование предполагает использование трёх существующих моделей консультирования: экспертной, проектной, процессной. Однако предпочтение отдаётся процессной модели, при которой клиент и консультант совместно работают в течение всего периода консультирования до получения результата. Возможно также комбинирование данных моделей, потому что процесс антикризисного консультирования является комплексным и интеграционным.

Консультационные услуги в сфере антикризисного управления могут быть классифицированы по различным признакам. В зависимости от предмета консалтинга следует выделять следующие виды услуг: анализ и диагностика, разработка программ проведения всех процедур антикризисного управления, оценка собственности, подбор и оценка арбитражных управляющих, реструктуризация предприятий и обязательств.

Антикризисное управление рассматривается с позиций оперативного вмешательства для минимизации угроз или облегчения выхода из кризисной ситуации. Однако в современных реалиях кризис – циклично повторяющееся явление в экономической среде, поэтому наиболее продуктивным будет тот подход, где план оперативного вмешательства разрабатывается в соответствии с текущей стратегией предприятия, либо на её основе с учётом корректировки.

В кризисных условиях стратегии фирм могут быть различными, ведь их разработка сопряжена с конкретной внешней экономической ситуацией и её субъективной оценкой. Для каждого субъекта экономических отношений формируется индивидуальная концепция и соответствующий порядок действий. Стратегия обуславливает

предсказуемость поведения организации, позволяет зафиксировать и затем устранить возможную неадекватность действий в меняющихся условиях.

Как правило, действия предприятий нацелены на сохранение своих позиций. Таким образом, существует ряд распространённых реакций предприятий на кризис, однако не все стратегии являются полноценными. Вопрос же наличия стратегии, стратегического выбора, разработки концепции становится принципиальным. Обращаясь к теории систем, можно утверждать, что наличие любой концепции лучше её полного отсутствия, так как уменьшает энтропию. Вот почему важно сделать правильный выбор, разработать эффективную концепцию, способствующую упорядочению действий.

Общие принципы антикризисного управления включают:

- принятие оперативных решений исходя из стратегического видения стратегии компании;
- синергию текущих целей и долгосрочных планов;
- минимизацию издержек, осуществляемую гибко, с учётом целевых установок относительно прибыли, роста производительности и эффективности;
- проявление гибкости в процессе принятия мер защитного и наступательного характера;
- разумную степень территориальной и производственной диверсификации.

При управлении кризисом важно понимание характера взаимодействия консалтинга и бизнеса. В современных условиях консалтинг представляет собой неотъемлемую часть инфраструктуры бизнеса, а в некоторых случаях может выступать инструментом обеспечения жизнеспособности организации на рынке, поэтому не ограничивается локальными услугами. В антикризисных действиях предприятий служба консалтинга может оказать реальную помощь менеджменту посредством конкретных рекомендаций о том, как сориентироваться в ситуации, сформировать обоснованную систему ценностей и концепцию поведения. На этой концептуальной основе возможна разработка вариантов поведения предприятия.

Понимание процессов макроэкономической среды должно быть подкреплено соответствующим планом поведения фирмы на определённом рынке, в конкретных условиях. Концепция поведения должна базироваться на опыте (как накопленном компанией, так и международном), быть обоснованной и целесообразной для

конкретной кризисной ситуации. Задача консультанта – контроль и координация управленческих решений менеджмента, предупреждение возможных ошибок, освещение и обоснование заблуждений и корректировка плана действий. Консультанту важно максимально наглядно продемонстрировать возможные риски и их последствия, предоставить альтернативные варианты решений. Таким образом, самостоятельные решения, принятые предприятием, будут основываться на всесторонней и максимально полной оценке ситуации.

Стандартные задачи консалтинга заключаются в решении задач оптимизации процессов организации, способствующей её дальнейшему развитию. Но в период кризиса акценты смещаются, изменяется структура спроса на услуги консалтинговых агентств. В условиях кризиса наиболее востребованными становятся консультации по вопросам анализа и разработке альтернатив поведения фирмы в неблагоприятных условиях резко изменившейся внешней среды.

Процессный подход, предусматривающий совместную работу консультанта и менеджмента предприятия, смещает экспертную составляющую, наиболее традиционную для консалтинга. Антикризисное консультирование, по большей части, представляет собой сопровождение в реализации разработанных программ, стратегий и концепций.

В условиях кризиса принципиальным является решение о масштабах деятельности и схеме бизнеса: сохранение, расширение или сокращение. Наиболее частыми видами стратегий, применяемых в антикризисном менеджменте, выступают:

- обеспечение сохранности экономической системы путём минимизации операций, направленных на повышение прибыльности и производительности фирмы, сокращение затрат на оптимизацию систем;
- использование макроэкономического кризиса (в том числе, инфляции) для расширения материального производства через приобретение активов по низким ценам – земли, недвижимости, дорогостоящего оборудования;
- сокращение объёма торговых операций в симбиозе с изменениями бизнес-модели. Данная стратегия сопряжена с переориентацией бизнеса в наиболее устойчивые к кризису рыночные сегменты (товары первой необходимости). Стратегия предполагает

значительные затраты, привлечение инвестиций (как правило, внутренних источников) [43].

Чем раньше принимаются указанные принципиальные решения, тем выше вероятность снижения рисков и уменьшения потерь. Таким образом, высокая неопределённость ситуации и кризис не исключают, а в отдельных случаях и стимулируют появление стратегии роста.

Консультанты оказывают эффективную помощь при решении проблем структуризации финансовой деятельности фирмы, при разработке инвестиционных проектов, приобретении новой компании или слиянии нескольких компаний, согласовании различных финансовых систем, определении реальной стоимости приобретаемой фирмы и т.д. Оценивая эффективность инвестиционного проекта, консультанты, как правило, не ограничиваются только анализом финансового состояния дел и их прогнозом. Они дают рекомендации по оптимизации налогообложения, юридическому оформлению инвестиций, маркетинговой политике, управлению, структурной реорганизации и др. В случае принятия положительного решения об инвестициях консультант продолжает работу, предоставляя информацию, необходимую для принятия управленческих и финансовых решений.

Таким образом, спектр услуг консалтинговой фирмы направлен на решение проблем, связанных с управлением деятельностью предприятия, будь то стратегическое планирование, управление персоналом, бизнес-процессами и их реорганизацией.

Поскольку в управлении средним и малым бизнесом, как правило, непосредственно участвуют собственники, они чаще оценивают возможные риски и очень взвешенно относятся к привлечению консультантов. Кроме того, средний и малый бизнес в большей степени, чем крупный, склонен к закрытости, применению «серых» схем. В связи с этим требуется особое искусство предварительных переговоров консультанта с потенциальным клиентом, чтобы в итоге консалтинговый контракт был заключён.

Рассмотрим вопросы становления рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике. На данный момент консалтинг особенно востребован в сфере малого и среднего бизнеса.

До войны (в 2013 году) в г. Донецке функционировали 13,5 тыс. малых предприятий, на которых были заняты 71,1 тыс. человек работающих. Их годовой доход составлял



33,9 млрд грн, что соответствовало 2/3 объёма годового дохода малых предприятий Донецкой области.

Согласно данным, опубликованным в научном докладе ГУ «Институт экономических исследований», за период с сентября 2014 г. по 2016 г. в г.Донецке зарегистрировано 5,5 тыс. предприятий малого бизнеса с численностью занятых 38,2 тыс. человек и 23,2 тыс. физических лиц-предпринимателей, у которых работают почти 10 тыс. человек. По итогам 2015 года малыми предприятиями города реализовано продукции, выполнено работ и предоставлено услуг на сумму 34,4 млрд. руб. [59, с. 40].

Сокращение количества малых предприятий и численности работающих в них на территории Донецкой Народной Республики почти в два раза обусловлено объективными причинами политического и экономического характера. Самыми острыми из них являются: недоступность кредитов, административные барьеры, налоговая политика, проблема кадров, затруднённый доступ к ресурсам, несовершенство законодательной базы.

На рис. 8.1 приведено количество малых предприятий на 10 000 человек наличного населения по городам Донецкой Народной Республики в 2017 году.

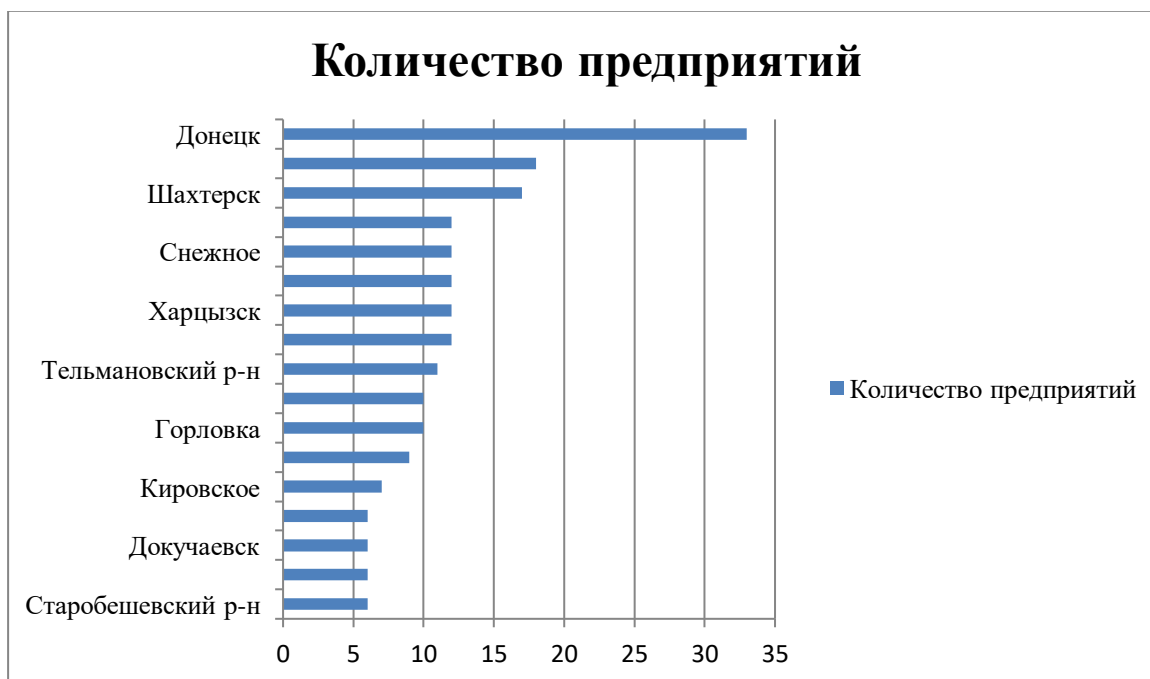


Рис. 8.1. Количество малых предприятий на 10 тыс. наличного населения за 9 месяцев 2017 года [59].

Проблема эффективного управления малыми предприятиями возникает на протяжении всего этапа их развития. Испытывая дефицит собственных финансовых ресурсов для развития, представители малого бизнеса нуждаются в привлечении средств инвесторов или кредитных ресурсов. Но оценить степень эффективности таких ресурсов с учётом их стоимости не всегда удаётся. Как показывает практика, даже составление обоснованного бизнес-плана для выделения заёмных средств малому предприятию становится проблемой из-за отсутствия подготовленных специалистов. В результате многие перспективные проекты так и остаются нереализованными из-за отсутствия финансирования, а некоторые, наоборот, из-за отсутствия детальной проработки и грамотных финансовых расчётов приносят не прибыль, а убытки.

Для представителей малого бизнеса в большинстве случаев недоступны новые технологии управления персоналом, возможности, предоставляемые использованием современных ИТ-технологий, современные подходы стандартизации и контроля качества принимаемых бизнес-решений. Используя морально устаревшие схемы управления, малые и средние предприятия испытывают трудности с выходом на экспортные рынки и с трудом выдерживают конкуренцию с крупными компаниями и корпорациями. В результате потенциал, заложенный в организационно-правовой форме малых предприятий (в частности – их мобильность, умение перепрофилироваться в короткие сроки, провести реструктуризацию и т.п.), не используется в должной мере.

Таким образом, роль консалтинга для представителей малого бизнеса в современных экономических условиях всё чаще становится ключевой, наравне с внедрением инновационных технологий в производство. Для многих малых предприятий консалтинг является единственным доступным способом повышения качества принимаемых бизнес-решений. Более того, консалтинг для малых предприятий зачастую становится инструментом для решения практических, прикладных задач организационного, финансового и правового характера:

- разработки налоговой политики и выбора системы налогообложения;
- организации и ведения бухгалтерского учёта;
- правового сопровождения деятельности и защиты своих прав в суде;

– оценки кадрового потенциала и внедрения иных форм мотивации и обучения персонала и пр.

Результаты такого «прикладного» консалтинга для малых предприятий имеют вполне осязаемую форму. Такой подход помогает малому предприятию, например, перейти на новую систему налогообложения и оптимизировать налоговую нагрузку, повысить заинтересованность сотрудников в работе, взыскать просроченную дебиторскую задолженность и т.п. Однако важность таких услуг осознаётся далеко не всеми руководителями и собственниками малых предприятий.

В связи с экономической блокадой со стороны Украины и непризнанностью Донецкой Народной Республики требуется выработка нового алгоритма консультационной деятельности. До войны в Донецкой области действовало около 70 фирм, оказывавших консультационные услуги. В настоящее время рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике значительно сократился, но успешно функционируют такие консалтинговые организации, как «ДНР Консалтинг», ООО «Диана», ООО «АВ-ГРУПП» и другие.

На сегодняшний день деятельность консалтинговых предприятий в Республике не урегулирована на законодательном уровне. Анализ тенденций и факторов развития рынка консалтинговых услуг на современном этапе позволяет сделать вывод о необходимости управления этим рынком для ускорения темпов развития данной сферы.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике консалтинговые фирмы предоставляют следующие услуги:

1. Услуги таможенного брокера: таможенное оформление грузов, предоставление услуг посредника при импорте и экспорте товаров, доставка сборных грузов из России в ДНР.

2. Услуги в сфере хозяйственной деятельности: регистрация и перерегистрация субъектов хозяйственной деятельности, ведение налогового и бухгалтерского учёта, сопровождение при проверках, организация управленческого учёта, оформление трудовых отношений на предприятии, кадровый учёт, составление договоров, консультации по вопросам предпринимательской деятельности.

3. Оформление разрешительных документов: лицензий и разрешений.

4. Юридические консультации по экономическим вопросам и дорожно-транспортным происшествиям

Отличительной чертой консалтинговой деятельности в Республике на данный момент является широкое использование предприятиями услуг консультантов в сфере таможенного дела.

Сегодня рынок платёжеспособного спроса на услуги в сфере предпринимательской деятельности не сформирован. Необходимы внешние усилия, направленные на создание системы обучения основам предпринимательской деятельности, с одной стороны, широких слоёв населения, а с другой – индивидуальной подготовки менеджеров малых и средних предприятий и предпринимателей.

### ***8.3. Роль бизнес-объединений в создании условий для развития малых и средних предприятий***

Малый бизнес – это важнейший элемент экономики, во многом определяющий темпы экономического роста, без которого не может гармонично развиваться государство. Благодаря развитию малого предпринимательства, в Донецкой Народной Республике, в первую очередь:

- сглаживаются колебания экономической конъюнктуры посредством сбалансирования спроса и предложения;
- развивается здоровая конкурентная среда экономики;
- более активно разрабатываются и используются имеющиеся материальные, кадровые, организационные и технологические ресурсы;
- формируется диверсифицированная и качественная система бытовых, организационных и производственных услуг;
- создаётся значительное количество новых рабочих мест;
- развивается инновационный потенциал экономики, внедряются новые формы организации, производства, сбыта и финансирования.

Успешное развитие малого бизнеса в Донецкой Народной Республике призвано создать предпосылки для экономического роста, способствовать насыщению местных рынков, наращивать потенциал для оптимизации путей развития экономики и общества в целом.

Для развития предпринимательства в Донецкой Народной Республике, расширения возможностей предпринимателей в их

производственном, научно-техническом и социальном развитии создан «Союз предпринимателей Донецкой Народной Республики» («СП ДНР»).

Общественная организация «Союз предпринимателей Донецкой Народной Республики» – это добровольное, самоуправляемое некоммерческое объединение, созданное в 2015 году по инициативе Общественного движения «Донецкая Республика» и активной группы предпринимателей.

«СП ДНР» – это бизнес-сообщество, в котором предприниматели сферы малого и среднего бизнеса получают и оказывают информационную, моральную и материальную поддержку друг другу для развития своего бизнеса, создают совместные бизнес-проекты с деловыми партнёрами Донецкой Народной Республики.

Для достижения указанных целей «СП ДНР» наметил следующие задачи:

- содействовать формированию современной рыночной хозяйственной структуры: систем банковского, инвестиционного, страхового, торгового, организационно-технического, консалтингового обслуживания;

- участвовать в разработке и реализации программ и проектов, направленных на развитие рыночных структур экономики, создание новых рабочих мест;

- сотрудничать с органами государственной власти и управления Донецкой Народной Республики в разработке, подготовке законодательных актов, постановлений Совета Министров Донецкой Народной Республики и решений по вопросам развития и поддержки предпринимательской деятельности;

- содействовать экономической, правовой и социальной защите и поддержке предпринимателей, представлять интересы членов Союза в органах власти, исполнительных, судебных органах и общественных организациях;

- создать систему оперативного информационного обеспечения по вопросам научно-технического развития, коммерческой, финансово-кредитной, снабженческо-сбытовой, внешнеэкономической деятельности, оказания правовой помощи, доступа к ней членов Союза с исполнением современных информационных средств;

- способствовать организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации предпринимателей-членов Союза;

- организовать систему правового обеспечения предпринимательской деятельности, консультационных и информационных методических работ;
- осуществлять в установленном порядке редакционно-издательскую и рекламно-информационную деятельность;
- организовывать и проводить массовые научно-технические, социально-культурные и другие мероприятия [34].

### ***Роль лизинга в развитии малого предпринимательства.***

В сложившихся условиях, когда привлечение банковского кредита для большинства предприятий малого бизнеса затруднено, а государственной поддержки оказывается недостаточно, особую актуальность для них приобретает поиск новых источников финансирования, одним из которых может стать лизинг, или финансовая аренда.

Лизинговая деятельность признаётся разновидностью инвестиционной. Теоретически лизинг позволяет существенно снизить объём первоначальных инвестиций, что наиболее привлекательно для малых предприятий, особенно на этапе их становления, когда они в наибольшей мере испытывают дефицит стартового капитала.

Принципиально значимыми для обеспечения устойчивости и развития малого бизнеса представляются технологии лизинга, в частности, оборудования и недвижимости. Внедрение лизинга и овладение его положительными сторонами в практической деятельности малых и средних предприятий обеспечивает гораздо большую отдачу, чем крупных.

Как известно, особенностью малого предприятия является то, что оно из-за недостатка собственных денежных средств имеет материально-техническую базу, физически изношенную и морально устаревшую, что приводит к утрате конкурентоспособности продукции не только на внешнем, но и на внутреннем рынке, следствием чего является разорение значительного числа малых предприятий, сокращение масштабов их деятельности.

Здесь следует учесть, что одной из особенностей малого бизнеса является низкая доля собственного капитала в стоимости всего капитала и высокая доля заёмного. Поэтому замещение прямого кредитования лизинговыми операциями позволяет получить значительную экономию. Более полное использование лизинга в деятельности малого предпринимательства в существенной мере

позволяет решить проблему инвестирования, что весьма важно для малых предприятий, поскольку этому сектору предпринимательства свойственны относительно низкая доходность, высокая интенсивность, сложность с внедрением новой техники, ограниченность собственных ресурсов.

Механизм функционирования лизинга позволяет приобрести имущество и оборудование при наличии финансовых средств, существенно меньших по сравнению с полной стоимостью объекта лизинга. Использование преимуществ лизинга позволяет также оснастить малое предприятие прогрессивной техникой, которая учитывала бы специфику производства.

Приобретение оборудования на базе лизинговой сделки имеет определяющее значение для малого предприятия, занимающегося инновационной деятельностью. Инновационные предприятия весьма эффективны, количество нововведений на единицу затрат, как правило, в них больше, чем в средних и крупных предприятиях. Малые предприятия почти на треть опережают крупные по скорости освоения новшеств. Вместе с тем именно в инновационной деятельности малых предприятий остро ощущается недостаток финансовых средств. Средства, которые расходуются на инновации, в основном обеспечены небольшими внутренними ресурсами предприятий, кредиты и займы малому бизнесу недоступны из-за высоких процентных ставок.

Как известно, подавляющая доля затрат при инновационной деятельности связана с приобретением оборудования, установок и прочих видов основных фондов. Лизинг в этой ситуации позволяет иметь широкое поле деятельности. Использование преимуществ лизинга в малом бизнесе способствует созданию благоприятных условий для удовлетворения потребности в дорогостоящем современном оборудовании. Причём необходимость в эксплуатации этих объектов носит краткосрочный временный характер. Для решения этих проблем наиболее результативным является оперативный лизинг.

Дефицит помещений в структуре активов малых предприятий представляется фактором, принципиально ограничивающим их развитие. Во-первых, отсутствие в собственности малых предприятий помещений, как уже упоминалось, приводит к существенным трудностям в привлечении кредитов и инвестиций ввиду отсутствия приемлемых по форме гарантий по возврату. Во-вторых, отсутствие

стабильной материальной основы для деятельности резко повышает мотивации к закрытию существующего бизнеса при каких-либо неблагоприятных изменениях во внешней среде. Наконец, в-третьих, усиливается неопределённость в положении малых предприятий, возрастают финансовые риски вследствие плохо предсказуемого изменения условий аренды.

Также можно отметить тот факт, что даже при том, что лизинг означает внешнее финансирование, при этом не происходит роста долгосрочных заимствований (если взятое в лизинг оборудование не находится на балансе предприятия, то не существует и дополнительных балансовых обязательств).

К преимуществам использования лизинга также можно отнести то, что кредитную историю и залог заменяют прогнозные оценки будущего потока денежных средств. Многие малые предприятия знают мало или не знают ничего о том, насколько эффективно они работали в прошлом. Отсутствие статистики означает, что сложно судить о качестве их хозяйственной деятельности в будущем. Поэтому прогнозные оценки потоков денежных средств служат одной из форм вспомогательной информации, которая будет использоваться вместо отсутствующего досье заёмщика. Однако потоки денежных средств, которые в большей или меньшей степени «автономны» (не подтверждаются зафиксированными данными о результатах деятельности в прошлом), в действительности не обладают надёжностью последних. В таких случаях обеспечением сделки может служить только взятое в лизинг оборудование.

В то же время существенно меньшее число предприятий применяют в своей деятельности лизинг оборудования как финансовую технологию – примерно каждое третье-четвёртое из числа ориентированных на её использование. Наиболее ощутим разрыв между потребностями в лизинге оборудования и его применением в практике строительных и научно-производственных фирм.

Как известно, особенностью малых предприятий является то, что они из-за недостатка собственных денежных средств часто имеют материально-техническую базу, физически изношенную и морально устаревшую, что приводит к утрате конкурентоспособности продукции не только на внешнем, но и на внутреннем рынке, следствием чего является разорение значительного числа малых предприятий, сокращение масштабов их деятельности.



Следует учитывать, что одной из особенностей МП является низкая доля собственного капитала в стоимости всего капитала и высокая доля заёмного. По данным специалистов, кредиты банка в затратах МП составляют 43,4%. Поэтому замещение прямого кредитования лизинговыми операциями позволит получить значительную экономию. Более полное использование лизинга в деятельности МП в существенной мере позволит решить проблему инвестирования, что весьма важно для МП, поскольку этому сектору предпринимательства свойственны относительно низкая доходность, высокая интенсивность, сложность с внедрением новой техники, ограниченность собственных ресурсов. Механизм функционирования лизинга позволяет, как отмечалось, приобрести имущество, оборудование, имея финансовых средств существенно меньше полной стоимости объекта лизинга.

Приобретение оборудования на базе лизинговой сделки имеет определяющее значение для МП, занимающегося инновационной деятельностью. МП призвано заблаговременно выявлять прогрессивные тенденции развития науки и техники и отвечать на них инновационными решениями.

Защита лизинговой сделки включает страховой залоговый платёж, осуществляемый самой компанией, страхование оборудования, залог имущества, в том числе недвижимости. Кроме того, ежемесячные арендные платежи позволяют контролировать финансовое состояние лизингополучателя. В договоре лизинга предусматриваются условия, по которым лизингодатель может вступить во владение имуществом при невыполнении лизингополучателем соответствующих обязательств в течение определённого времени.

Важным аспектом правового регулирования лизинговых отношений является юридическое закрепление различного рода льгот, которыми пользуются участники этих отношений. Среди них – право ускоренной амортизации имущества, полученного по лизингу (до трёхкратного увеличения годовых амортизационных списаний по активной части основных фондов), что позволяет ограничить срок договора лизинга двумя-тремя годами. Региональные налоговые льготы, как правило, относятся к лизингу определённых видов имущества, в частности, оборудования для АПК.

Значительным преимуществом лизинга является также то, что лизинговые компании готовы подстраиваться под специфику малых

предприятий, действующих в условиях дефицита свободных финансовых средств, и предлагают им возможность использовать гибкую систему погашения обязательств: допускается отсрочка первого лизингового платежа, выплаты могут производиться не только равными долями (ежемесячно, поквартально, раз в полгода), но и с использованием «рваного графика», предусматривающего их убывание или минимальное удорожание [7, с. 94].

Лизинг позволяет малым предприятиям осуществить оснащение и модернизацию производства, не имея на это достаточных средств, повышая тем самым их конкурентоспособность, т. е. он способен решать не только инвестиционные, но и научно-технические задачи, быть двигателем прогресса и экономического роста.

Таким образом, именно лизинг может стать наиболее эффективным способом расширения кредитования малого предпринимательства, т.к. он способствует развитию производственного малого бизнеса. Однако широкое распространение лизинга тормозится ограниченностью финансовых ресурсов лизинговых компаний.

### ***Франчайзинг как форма взаимодействия крупного и малого бизнеса***

Развитие малого бизнеса в условиях современной глобализирующейся экономики привело к бурному формированию различных интегрированных форм организации бизнеса, которые предполагают использование разных видов объединений, видов и форм совместной деятельности. Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что успешное развитие экономики определяется интеграцией крупных и малых компаний. Крупные фирмы приносят в эту систему стабильность и управляемость, а малый бизнес, формирующий конкурентную среду, обеспечивает гибкость и индивидуализацию производства; за рубежом эту форму деятельности считают не только полезной, но и престижной. Одной из таких популярных форм интеграции малого и крупного бизнеса является франчайзинг.

В современных экономических реалиях франчайзинг является одной из наиболее прогрессивных и эффективных моделей взаимодействия крупного и малого предпринимательства. Он позволяет малым предприятиям, вооружённым современными

методами ведения бизнеса, технологиями и инфраструктурой, достаточно эффективно адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Следует отметить, что франчайзинговая система отношений между крупными и малыми предприятиями обладает рядом преимуществ:

- повышается степень выживаемости малых предприятий, работающих на основе франчайзинга, так как они опираются на опыт и поддержку крупного бизнеса и работают на уже освоенных им сегментах рынка, а крупные компании могут достичь своих поставленных целей путём снижения риска и своих издержек;

- возможность быстрого создания широкой сети малых предприятий, действующих в сфере торговли и услуг, что даёт такие положительные эффекты: снижение безработицы, максимальное удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, пополнение госбюджета.

Франчайзинг имеет свои достоинства и недостатки. Наиболее важным из достоинств является то, что франчайзинг позволяет значительно расширить рынок сбыта стандартного, хорошо известного потребителю товара, сохраняя при этом независимость франчайзи как предпринимателя. Очень важно то, что франчайзинг позволяет резко расширить возможности малого бизнеса, предоставив ему многие возможности крупных предприятий. Тем самым этот экономический инструмент резко повышает выживаемость предприятий малого бизнеса.

Наиболее существенные недостатки связаны со стандартностью товара и ограничениями в ведении бизнеса. Франчайзинг снижает конкуренцию, что приводит к снижению качества товара. В конечном итоге франчайзинговая система менее гибкая по сравнению с крупными корпорациями и тем более с предприятиями малого бизнеса.

Но франчайзинг процветает и потому, что в нём сочетается стимул личного владения с управленческим и техническим мастерством крупного бизнеса. Для предпринимателей франчайзинг предлагает краткий путь к росту, так как они получают готовое дело. Для франчайзи франчайзинг даёт возможность быстрого расширения. Франчайзи растёт, позволяя предпринимателям финансировать его рост через продажу франшиз. Таким образом, франчайзинг

представляет собой наиболее благоприятную форму для начинающих предпринимателей.

Отечественная теория и практика франчайзинга позволяет выделить факторы, сдерживающие развитие франчайзинга в ДНР, которые можно классифицировать по причинам их возникновения:

- экономические факторы (нестабильность развития экономики; отсутствие у большинства предпринимателей необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему; сложность получения кредитов для создания франчайзингового предприятия и др.);

- организационно-правовые факторы (отсутствие правового обеспечения франчайзинга в ДНР);

- социально-психологические факторы (отсутствие отечественного опыта и боязнь провала у субъектов франчайзинговой системы – франчайзера и франчайзи; отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности; боязнь франчайзи потерять самостоятельность и собственное «лицо» предпринимателя и другие).

Нераспространённость франчайзинга в ДНР объясняется крайней ограниченностью знаний в этой сфере не только у широких слоёв населения, но и у специалистов, предпринимателей, то есть слабая подготовка предпринимателей, которые могли бы выступить организаторами франчайзинговых систем (франчайзерами) и работать в этих системах в качестве франчайзи.

Развитие франчайзинга в ДНР не находит должной поддержки на государственном уровне. Первое, что тормозит развитие франчайзинга – отсутствие закона о франчайзинге.

Тем не менее, несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в ДНР уже развивается. Всё больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Однако его значение для экономики переоценить сложно: для франчайзера – это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединённых в единую систему. Для франчайзи – развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства – это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, следовательно, и развития всей экономики.

Перспективы развития франчайзинга в ДНР самые благоприятные. Для ускоренного развития и распространения франшизного метода ведения бизнеса необходимо принять закон о франчайзинге, включить в правительственную программу поддержки

малого предпринимательства системы развития франчайзинга. Необходимо также создать систему налоговых льгот для франчайзи и предоставить ему возможность применять упрощённую систему бухгалтерского учёта. Целесообразным будет создание сети учебно-консультационных центров по франчайзингу не только в центре, но и по всей Республике.

Таким образом, франчайзинг как форма взаимодействия крупного и малого предпринимательства достаточно интересен и перспективен в ДНР. Он может развиваться как отечественная система, так и при участии зарубежных фирм и предпринимателей. Стимулируя развитие франчайзинговых сетей, с одной стороны, контролируя и направляя этот процесс в рамках единой политики, с другой, государство может значительно ускорить формирование общеэкономической инфраструктуры развития малого и среднего предпринимательства в ДНР.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Охарактеризуйте проблемы развития малого и среднего бизнеса в России и Донецкой Народной Республике.
2. Какова роль бизнес-объединений в создании благоприятной среды для развития предпринимательства?
3. Раскройте значение лизинга как фактора стимулирования малого предпринимательства.
4. Какие формы интеграции применяются в малом и крупном бизнесе?
5. В чём заключаются преимущества франчайзинга?
6. Какова инфраструктура поддержки малого предпринимательства?
7. Каково значение консалтинга для развития малого и среднего бизнеса?
8. Опишите современные особенности антикризисного консалтинга в ДНР.
9. Охарактеризуйте современные инструменты эффективного управления и возможности их применения малыми и средними предприятиями.

*Задание 1.* Раскройте причины, сдерживающие развитие малого бизнеса в ДНР, и необходимые, на ваш взгляд, мероприятия по

изменению этой ситуации в ближайшей перспективе. Подготовьте доклад.

*Задание 2. Решите задачу.*

Малое предприятие «Сириус» занимается производством трикотажных изделий. Переменные издержки на единицу продукции в 2018 году составили 100 рублей на единицу. Всего изготовлено 5000 изделий. Постоянные издержки за год составили 20 000 рублей. Предполагается установить на готовые изделия 20% наценку. Рассчитайте себестоимость единицы изделия, продажную цену изделия, выручку предприятия при продаже 5000 изделий.

*Задание 3. Решите задачу.*

В течение года предприятие реализовало продукции на 70 000 тыс. руб. Остатки оборотных средств за этот период составили 8 000 тыс. руб. Определите коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время оборота в днях за год.

### ***Выводы по теме***

1. Малый и средний бизнес – основа любой экономики. Главная проблема, с которой сталкиваются предприниматели в ходе своей деятельности – недостаточная материально-техническая и финансовая база. Материально-техническое обеспечение малых предприятий осуществляется в недостаточном объёме. Машин, оборудования, приборов, предназначенных для малых предприятий и учитывающих их специфику, недостаточно. Испытывая дефицит собственных финансовых ресурсов для развития, представители малого бизнеса нуждаются в привлечении средств инвесторов или кредитных ресурсов. Основные проблемы банковского кредитования, с которыми сталкиваются малые предприятия РФ: высокие процентные ставки, сложности предоставления залога, недостаточные суммы кредитов и короткие сроки, множественность поручителей.

2. Недоступны в большинстве своём для представителей малого бизнеса возможности, предоставляемые использованием ИТ-технологий, современные подходы стандартизации и контроля качества принимаемых бизнес-решений, новые технологии управления персоналом. Отсутствие управленческих навыков и умений, а также неэффективное делегирование полномочий

считается одним из недостатков малых и средних предприятий, что в определённой степени объясняется несоответствием существующей системы подготовки кадров для этого сектора экономики его потребностям. Используя морально устаревшие схемы управления, малые и средние предприятия испытывают трудности с выходом на экспортные рынки и с трудом выдерживают конкуренцию с крупными компаниями и корпорациями. Важной проблемой является законодательная база, которая регулирует деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства.

3. В современных условиях хозяйствования неотъемлемой частью успешного функционирования, инструментом антикризисного управления в малом и среднем бизнесе является консалтинг. Консультационные организации осуществляют исследование и диагностику деятельности, разрабатывают оптимизационные планы в соответствии со стратегией и целями менеджмента. Использование консалтинговых услуг способствует минимизации рисков предприятия в условиях кризиса, сохранению экономического потенциала и разработке плана развития в резко изменяющейся и подвижной внешней среде.

4. В сложившихся условиях, когда привлечение банковского кредита для большинства предприятий малого бизнеса затруднено, а государственной поддержки оказывается недостаточно, особую актуальность приобретает лизинг как разновидность инвестиционной деятельности.

Одной из наиболее прогрессивных и эффективных моделей взаимодействия крупного и малого предпринимательства является франчайзинг, который позволяет малым предприятиям, вооружённым современными методами ведения бизнеса, технологиями и инфраструктурой, достаточно эффективно адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Малое и среднее предпринимательство в России: характеристика, структура, экономическая и социальная роль.
2. Законодательные основы развития малого и среднего предпринимательства.
3. Особенности государственного регулирования и налогообложения малого и среднего бизнеса.
4. Программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.
5. Получение государственного финансирования на реализацию бизнес-проекта.
6. Особенности развития малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике: барьеры и стимулы.
7. Зарубежный опыт поддержки и развития малого и среднего бизнеса.
8. Особенности организации и развития малого и среднего предпринимательства в различных отраслях.
9. Франчайзинг как современная форма ведения бизнеса.
10. Социальное предпринимательство: общая характеристика, место и роль в развитии территорий.
11. Малый и средний бизнес в России и ДНР – экономическая и социальная роль.
12. Пути совершенствования условий налогообложения для субъектов малого и среднего предпринимательства.
13. Основные риски при ведении малого бизнеса.
14. Кредитование малого бизнеса – проблемы и перспективы.
15. Малый бизнес в развитии промышленности и технологий.
16. Условия и факторы развития малого предпринимательства в регионах России.
17. Динамика роста малых предприятий по отраслям.
18. Основные принципы и формы поддержки малого и среднего предпринимательства в РФ.
19. Регулирование деятельности малого бизнеса в США.
20. Особенности государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Европейском Союзе.
21. Роль «Союза предпринимателей Донецкой Народной Республики» в поддержке малого и среднего бизнеса.



22. Роль отраслевых ассоциаций и бизнес-объединений в создании благоприятной среды для малого и среднего бизнеса в России.

23. Бизнес-планирование. Управление проектами.

24. Описание бизнес-модели открытия малого предприятия (ресторана, парикмахерской, частной клиники и т.д.).

25. Развитие бизнес-инкубаторов и кластеров в Российской Федерации.

26. Влияние финансового кризиса на развитие малого и среднего бизнеса в Российской Федерации.

27. Менеджмент в деятельности малых и средних предприятий.

28. Организация управления деятельностью предпринимательских структур.

29. Современные инструменты эффективного менеджмента малого и среднего бизнеса.

30. Основные риски при ведении малого и среднего бизнеса.

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

***1. Наиболее эффективным подходом к управлению на предприятиях малого и среднего бизнеса является:***

- 1) ситуационный;
- 2) системный;
- 3) процессный;
- 4) мотивационный.

***2. В современных условиях развития экономики наиболее эффективной является школа:***

- 1) научного управления;
- 2) административного менеджмента;
- 3) системного подхода;
- 4) ситуационного подхода.

***3. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования – это:***

- 1) призвание;
- 2) миссия;
- 3) план;
- 4) стратегия.

**4. Стратегия организации – это:**

- 1) описание процесса создания продукции;
- 2) вложение средств;
- 3) обобщающая модель действий поставленных целей;
- 4) набор различных операций.

**5. При формулировке миссии не рекомендуется указывать:**

- 1) философию компании;
- 2) обеспечение финансовой устойчивости;
- 3) удовлетворение общественных потребностей;
- 4) получение прибыли.

**6. Этапы составления стратегического плана малого и среднего предприятия:**

- 1) анализ окружающей среды;
- 2) процесс стратегического управления;
- 3) определение политики предприятия;
- 4) формулирование стратегии и выбор альтернатив.

**7. Решения, оказывающие влияние на отдельные проблемы организации:**

- 1) единичные;
- 2) всеобщие;
- 3) особенные;
- 4) функциональные.

**8. Количественные и качественные методы прогнозирования относятся:**

- 1) к неформальным;
- 2) экономико-математическим;
- 3) теории игр;
- 4) теории ожидания.

**9. Малый бизнес выполняет в экономике следующие функции:**

- 1) служит источником развития экономики;
- 2) обеспечивает устойчивость экономики;
- 3) создаёт рабочие места;
- 4) способствует самозанятости населения.

**10. Жизнеобеспечивающее предприятие – это:**

- 1) малое предприятие, ориентированное на рынок, которое обеспечивает своему владельцу приемлемый уровень дохода и не имеет тенденции к быстрому росту;
- 2) предприятие малого бизнеса, ориентированное на рынок и имеющее тенденцию к быстрому росту и высокой отдаче вложенных в него средств;
- 3) малое предприятие, ориентированное на обеспечение текущих потребностей своего владельца, слабо связанное с рынком и поэтому имеющее тенденции к быстрому росту;
- 4) только те малые предприятия, которые относятся к мельчайшему бизнесу, а поэтому часто гибнут и не имеют тенденций к быстрому росту.

**11. К экономическим функциям малого бизнеса относится:**

- 1) включение в производство временно незанятых ресурсов;
- 2) внедрение новых товаров и услуг;
- 3) обеспечение узкоспециализированными товарами и услугами;
- 4) все вышеперечисленное верно.

**12. К основным формам поддержки малого бизнеса крупными фирмами можно отнести все, кроме:**

- 1) налоговых льгот;
- 2) арендных и субарендных отношений;
- 3) контрактов;
- 4) лизинга.

**13. К формам информационной поддержки малого бизнеса относится:**

- 1) сдача в аренду оборудования;
- 2) обеспечение возможности пользоваться техническими библиотеками;
- 3) оказание консультативных услуг малым предприятиям;
- 4) предоставление налоговых льгот.

**14. Используемая в бизнесе система подготовки финансовой информации для руководства организации называется:**

- 1) бухгалтерским учётом;
- 2) управленческим учётом;
- 3) финансовой отчётностью;
- 4) финансовым менеджментом.

**15. Какими преимуществами обладает малый и средний бизнес?**

- 1) большая адаптивность, гибкость и оперативность реагирования на спрос рынка;
- 2) отсутствие необходимости платить налоги;
- 3) быстрота окупаемости вложенных средств;
- 4) государственная поддержка.

**16. Основоположник научной школы управления:**

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) А. Файоль;
- 3) Э. Мэйо;
- 4) А. Богданов.

**17. Менеджмент – это:**

- 1) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации;
- 2) искусство;
- 3) наука + опыт;
- 4) практика управления.

**18. Что не включает в себя функция планирования?**

- 1) выбор целей и постановку задач планирования;
- 2) материальное вознаграждение;
- 3) определение стратегии;
- 4) определение миссии.

**19. Планирование, организация, регулирование и контроль – это:**

- 1) обязанность менеджера;
- 2) функции менеджмента;
- 3) этапы планирования;
- 4) новый метод управления.

**20. Контроль – это:**

- 1) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определённых задач и достижения целей организации;
- 2) вид человеческой деятельности;
- 3) наблюдение за работой персонала организации;
- 4) постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

**21. Под планированием понимают:**

- 1) вид деятельности;
- 2) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- 3) перспективу развития;
- 4) состояние организации.

**22. К средствам мотивации труда не относятся:**

- 1) вознаграждения;
- 2) проведение производственных совещаний;
- 3) повышение квалификации персонала;
- 4) обеспечение условий для самовыражения.

**23. Верхним уровнем в пирамиде А. Маслоу было:**

- 1) самоутверждение;
- 2) стремление к контактам;
- 3) самовыражение;
- 4) физиологические потребности.

**24. Что не включает в себя функция планирования?**

- 1) выбор целей и постановку задач планирования;
- 2) материальное вознаграждение;
- 3) определение стратегии;
- 4) определение миссии.

**25. Организационная культура – это:**

- 1) совокупность норм, традиций, ценностей, установок, символов, ритуалов и мифов, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами;
- 2) система норм и ценностей, которая отличает малую группу от более широкого сообщества;
- 3) закономерность эстетического освоения человеком мира, сущность и формы творчества;
- 4) система ценностей, которая связана с интересами и мироощущением отдельных классов и социальных слоёв.

**26. Что не относится к организационным факторам?**

- 1) размеры организации;
- 2) функции управления;
- 3) стратегия роста;
- 4) характер выпускаемой продукции.

**27. Делегирование полномочий можно определить как:**

- 1) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав подчинённым;
- 2) способ побуждения людей для достижения поставленной цели;
- 3) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне;
- 4) разработка планов на перспективу.

**28. Сосредоточение, объединение чего-либо в одном центре, в одном месте, в одних руках – это:**

- 1) децентрализация;
- 2) диверсификация;
- 3) делегирование;
- 4) централизация.

**29. Структура управления, в которой формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной, творческой – это структура:**

- 1) адаптивная;
- 2) бюрократическая;
- 3) проектная;
- 4) матричная.

**30. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это решение:**

- 1) основанное на суждении;
- 2) интуитивное;
- 3) рациональное;
- 4) нерациональное.

**31. Решения, являющиеся результатом реализации определённой последовательности действий:**

- 1) осторожные;
- 2) рациональные;
- 3) запланированные;
- 4) незапланированные.

**32. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это решение:**

- 1) основанное на суждении;
- 2) интуитивное;
- 3) рациональное;
- 4) обдуманное.

**33. Принимаемые одним специалистом или руководителем – это решения:**

- 1) конкурентные;
- 2) адаптирующие;
- 3) определяющие;
- 4) авторитарные.

**34. Совокупность приёмов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели – это стиль управления:**

- 1) демократический;
- 2) авторитарный;
- 3) либеральный;
- 4) диктаторский.

**35. Стиль руководства, при котором подчинённые принимают на себя часть ответственности за их выполнение – это стиль управления:**

- 1) демократический;
- 2) авторитарный;
- 3) либеральный;
- 4) прогрессивный.

**36. Ограничение по численности работников микропредприятия:**

- 1) до 15 работников;
- 2) до 20 работников;
- 3) до 25 работников;
- 4) до 40 работников.

**37. Срок подачи уведомлений о переходе на упрощённую систему налогообложения:**

- 1) с 1 октября по 30 ноября;
- 2) с 1 сентября до 30 ноября;
- 3) с 1 октября до 31 декабря;
- 4) с 1 января до 31 января.

**38. Какой срок подачи документов для перехода на упрощённую систему налогообложения с даты постановки на учёт в налоговом органе?**

- 1) 5 календарных дней;
- 2) 10 календарных дней;
- 3) 20 календарных дней.

**39. Кто может быть индивидуальным предпринимателем в соответствии с Налоговым кодексом ДНР?**

- 1) физические лица, зарегистрированные в установленном порядке;
- 2) организации, зарегистрированные в установленном порядке;
- 3) лица, зарегистрированные в установленном порядке;
- 4) группа физических лиц.

**40. Плательщиками НДС не являются:**

- 1) индивидуальные предприниматели;
- 2) юридические лица;
- 3) адвокаты, занимающиеся частной практикой;
- 4) акционерные общества.



**41. Обязаны ли налогоплательщики, применяющие упрощённую систему налогообложения или переведенные на патент, вести учёт доходов и расходов для целей исчисления налоговой базы в соответствующих книгах учёта доходов и расходов?**

- 1) обязаны;
- 2) не обязаны;
- 3) на усмотрение предпринимателя;
- 4) по желанию предпринимателя.

**42. Обязанность по уплате налогов устанавливается:**

- 1) актом законодательства о налогах и сборах;
- 2) нормативным актом органа исполнительной власти;
- 3) решением правительства;
- 4) местными органами власти.

**43. К акту законодательства о налогах и сборах относится:**

- 1) нормативно-правовой акт органов местного самоуправления о местных налогах и сборах;
- 2) инструкция по заполнению налоговых деклараций;
- 3) единый государственный реестр налогоплательщиков;
- 4) Закон ДНР «О налогообложении».

**44. После получения акта налоговой проверки налогоплательщик вправе предоставить свои возражения по акту в течение:**

- 1) 5 дней;
- 2) 15 дней;
- 3) месяца;
- 4) трёх месяцев.

**45. Целью хозяйственной деятельности коммерческой организации является:**

- 1) получение прибыли;
- 2) удовлетворение социальных потребностей;
- 3) удовлетворение культурных потребностей;
- 4) получение дохода.

## ГЛОССАРИЙ

**Акционерное общество** – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков-акционеров и учредителей. Форма организации производства на основе привлечения денежных средств путём продажи акций.

**Акционерное общество закрытого типа** – акционерное общество, акции которого реализуются только его работникам и не могут быть проданы посторонним лицам без согласия других акционеров.

**Акционерное общество открытого типа** – акционерное общество, капитал которого формируется за счёт открытой продажи акций.

**Акционерный капитал** – основной капитал акционерного общества, размер которого определяется его уставом. Образуется за счёт заёмных средств и эмиссии (выпуска) акций.

**Акция** – ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом, дающая право её владельцу-члену акционерного общества участвовать в его управлении и получать дивиденды от прибыли. Денежная сумма, обозначенная на акции – номинальная стоимость акции; цена, по которой акция продаётся – курс акций. Различают акции обыкновенные, привилегированные, именные, на предъявителя, трудового коллектива и др.

**Амортизация** – постепенное перенесение стоимости основных фондов на производимый с их помощью продукт или услугу; целевое накопление средств и их последующее применение для возмещения изношенных основных фондов.

**Аренда** – имущественный наём, основанный на договоре о предоставлении имущества во временное пользование за определённую плату.

**Аттестация** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие предъявляемым требованиям уровня исполнения работником трудовых обязанностей, а также его личностных качеств и трудового потенциала.

**Аудит** – предпринимательская деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчётности, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований, а также оказанию других юридических услуг. Основное назначение аудиторских проверок – подтверждение достоверности проверяемой бухгалтерской отчётности предприятия (фирмы) и соответствия совершённых им финансовых и хозяйственных операций действующим нормативным актам.

**Бизнес** – экономическая деятельность хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путём создания и реализации определённой продукции или услуг.

**Бизнесмен** – коммерсант, предприниматель, делец; вообще человек, занимающийся любым видом экономической деятельности, приносящей прибыль или иные выгоды.

**Бизнес-план** – программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей деятельности компании, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований

**Валовая прибыль** – часть валового дохода предприятия, которая остаётся у него после вычета всех обязательных расходов.

**Валовой доход** – характеризует конечный результат деятельности предприятия и представляет собой разницу между валовой выручкой и всеми затратами на производство и реализацию продукции.

**Венчурная фирма** – коммерческая научно-техническая фирма, занимающаяся разработкой и внедрением новых технологий и продукции с неопределённым заранее доходом (рискованное вложение капитала).

**Диверсификация производства** – переход от односторонней (часто базирующейся лишь на одном продукте) производственной структуры к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

**Дивиденд** – часть прибыли акционерного общества, ежегодно распределяемая между акционерами после уплаты налогов, отчисления средств на расширение производства, пополнения резервов, выплаты процентов по облигациям и вознаграждения директорам.

**Жизненный цикл товара** – подразделяется на основные фазы (разработка, производство, выход на рынок, рост, насыщение рынка и моральное старение).

**Издержки производства и реализации продукции** – стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на производство и реализацию продукции.

**Инвестиции** – долгосрочные вложения средств как внутри страны, так и за рубежом в целях создания новых и модернизации действующих предприятий, освоения новейших технологий и техники, увеличения объёма производства и получения прибыли.

**Инвестиционная политика** – определение наиболее приоритетных направлений капитальных вложений, от которых зависит повышение эффективности экономики, обеспечение наибольшего прироста объёма продукции и национального дохода на каждый рубль.

**Инвестиционный проект** – план вложения капитала в целях получения прибыли; система, включающая определённый набор организационно-правовых и расчётно-финансовых документов, необходимых для осуществления конкретных целей, получения определённых результатов.

**Инвестор** – частный предприниматель, организация или государство, осуществляющие долгосрочное вложение капитала в какое-либо дело (предприятие, проект) с целью получения прибыли.

**Инжиниринг** – предоставление на коммерческой основе (в форме контракта) различных инженерно-консультационных услуг.

**Инновация** – нововведение, комплексный процесс создания, распространения и использования новшеств для удовлетворения потребностей, меняющихся под воздействием развития общества.

**Информационная технология** – автоматизированный процесс преобразования информации в управлении организацией.

**Инфраструктура** – комплекс отраслей хозяйства, обслуживающих промышленное производство, а также население. Включает транспорт, связь, торговлю, материально-техническое обеспечение, науку, образование, здравоохранение.

**Капитальное строительство** – процесс создания и совершенствования основных фондов путём строительства новых, реконструкции, расширения, технического перевооружения и модернизации действующих предприятий.

**Капитальные вложения** – затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленные на восстановление и прирост основных фондов.

**Качество продукции** – совокупность свойств, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением.

**Компания** – образуемое на базе паевого капитала объединение предпринимателей, являющееся юридическим лицом. Разновидности компаний: акционерное общество, компания с ограниченной ответственностью и др.

**Конкурентоспособность** – способность фирмы осуществлять деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и обеспечения высокого качества продукции.

**Контрольный пакет акций** – доля общей стоимости акций, позволяющая их владельцам контролировать деятельность акционерного общества. Теоретически эта доля определяется в размере 51% общей стоимости акций, практически величина контрольного пакета гораздо меньше.

**Лизинг** – способ финансирования инвестиций, основанный на долгосрочной аренде имущества при сохранении права собственности за арендодателем; средне- и долгосрочная аренда машин, оборудования и транспортных средств.

**Лицензия** – специальное разрешение, выдаваемое юридическому лицу со стороны уполномоченных на то государственных органов, осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции, включая внешнеторговые (экспортные и импортные).

**Маркетинг** – комплексная система управления деятельностью предприятия по разработке, производству и сбыту продукции или предоставлению услуг на основе изучения рынка и активного воздействия на потребительский спрос.

**Маркетинговая деятельность малого предприятия** – комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

**Маркетинговая стратегия** – комплекс мероприятий по разработке, производству и сбыту товаров (услуг) на основе запросов потребителей, направленный на максимизацию прибыли предприятия.

**Менеджмент** – управление в социально-экономических системах (фирмах, акционерных обществах, предприятиях и др.), совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности.

**Миссия организации** – это философия и определённая концепция управления, позволяющая сделать организацию единственной, неповторимой, отличной от других. Это накопленные данной организацией ценности, стиль управления и подход менеджеров к принятию решений. Миссия способствует созданию определённой корпоративной культуры, корпоративного духа организации.

**Оборот оборотных средств** – движение оборотных средств предприятия, их последовательный переход из денежной формы в товарную, и наоборот. Чем быстрее оборачиваются оборотные средства на предприятии, тем больше продукции оно сможет выпустить с той же суммой оборотных средств. Ускорение оборачиваемости оборотных средств достигается строгим соблюдением нормативов производственных запасов, сокращением производственного цикла, ускорением реализации готовой продукции.

**Оборотные производственные фонды** – предметы труда, используемые в производстве (сырьё, материалы, топливо, тара, запасные части для ремонта и др.). Полностью потребляются в каждом производственном цикле и приобретаются за счёт оборотных средств предприятия.

**Оборотные средства** – выраженные в денежной форме средства предприятия, вложенные в производственные запасы, незавершённое производство, готовую продукцию, затраты на освоение новой продукции, расходы будущих лет.

**Основные непроизводственные фонды** – предметы длительного пользования, обслуживающие в обществе непроизводственное потребление. К ним относятся жилые здания, поликлиники, клубы, санатории, стадионы и т. п., находящиеся на балансе предприятия.

**Основные производственные фонды** – средства труда (здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства и др.), с помощью которых изготавливается продукция. Они служат длительный срок, сохраняют в процессе производства натуральную форму и переносят свою стоимость на готовый продукт частями, по мере износа. Пополняются за счёт капитальных вложений.

**Подготовка кадров** – система образования работников, дающая знания, навыки и умения для выполнения работы в определенной сфере деятельности.

**Предпринимательская деятельность** – деятельность коммерческих организаций, которая связана с вложением средств в целях получения прибыли на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой.

**Предприятие** – являющийся юридическим лицом самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

**Производительность труда** – продуктивность производственной деятельности людей. Измеряется объёмом продукции, произведённой работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени, или количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции. Общественная производительность труда выражается в величине произведённого национального дохода в расчёте на одного занятого в отраслях материального производства.

**Производственная мощность** – максимально возможный выпуск продукции при наиболее полном и рациональном использовании основных производственных и оборотных фондов, а также финансовых ресурсов.

**Производственная структура** – совокупность связей производственных подразделений предприятия (цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб), прямо или косвенно участвующих в производственном процессе.

**Стратегическое управление** – одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации или предприятия и разработке конкретных программ для их достижения. Стратегическое управление рассматривает широкий круг вопросов, связанных с проблемами управления компаниями на стратегическом уровне.

**Стратегия организации** – определённая конкретная программа организации, в соответствии с которой осуществляется её деятельность.

**Управление** – процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую с помощью общих функций управления, образующих замкнутый и бесконечно повторяющийся управленческий цикл.

**Управление маркетинговой стратегией** – руководство этапами её разработки и внедрения. Предполагает сбор информации и анализ, принятие и исполнение решений, наблюдение за результатами и исправление ошибок.

**Управление производством** – обеспечение эффективной деятельности коллектива предприятия по созданию качественных товаров (услуг).

**Управление персоналом** – деятельность, выполняемая в организации, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алборова М.В. Особенности управления предприятиями малого бизнеса / М.В. Алборова // Экономика, управление, финансы: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). – Краснодар: Новация, 2017. – С. 94-97. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/220/11797/>
2. Антосенков Е. Развитие малых и средних предприятий в России: проблемы организации и управления / Е. Антосенков, В. Курамышев // Труд и социальные отношения. – 2009. – № 11. – С. 4-10.
3. Апенько С.Н. Новые технологии и методы управленческого консультирования / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 3. – С. 47-52.
4. Баева О.Н. Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе / О.Н. Баева // Проблемы теории и практики управления. – Электронный научный журнал Иркутской государственной экономической академии. – 2010. – № 6.
5. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/8654-biznes-planirovanie>].
6. Богомолова В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению Менеджмент / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина. – М.: МГУП, 2014. – 250 с.
7. Бондаренко Т.М. Лизинг как эффективный инструмент поддержки и стимулирования развития малого бизнеса / Т.М. Бондаренко, Е.А. Баранова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6. – С. 92-95.
8. Брунева И.В. Малое предпринимательство как экономическая категория: учебное пособие / И.В. Брунева // Общество и экономика. – 2008. – № 9. – 135 с.
9. Кризис-менеджмент: учебное пособие / под ред. проф. А.М. Букреева и проф. В.Н. Гончарова. – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2012. – 400 с.
10. Бурлуткин Т.В. Анализ источников финансирования малых предприятий / Т.В. Бурлуткин // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 3 (20). – С. 243-249.

11. Дедяева Л.М. Влияние консалтинга на развитие малого и среднего бизнеса / Л.М. Дедяева // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 9: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 150-159.
12. Дорофиенко В.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / В.В. Дорофиенко, Л.М. Дедяева. – 2-е изд., доп. - Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – 256 с.
13. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Федеральная налоговая служба. – Москва, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru>
14. О внесении изменений в Закон Донецкой Народной Республики «О налоговой системе»: Закон Донецкой Народной Республики от 28.12.2018 № 09-ПНС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/vstupil-v-silu-zakon-dnr-o-vnesenii-izmenenij-v-zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-nalogovoj-sisteme-7/>
15. О налоговой системе: Закон Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-o-nalogovoj-sisteme-7/>
16. Законы, регулирующие предпринимательскую деятельность в ДНР. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vsednr.ru/zakony-reguliruyushhie-predprinimatelskuyu-deyatelnost-v-dnr/>
17. Источники финансирования предприятий [Электронный ресурс] / СТАРТАП – 2012. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://s2011.ru/document/istochniki/>
18. Казачкова В. Проблемы и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в России / В. Казачкова // Kant. – 2015. – № 3 (16). – С. 105-111.
19. Корецкая Л.К. Особенности учёта и налогообложения субъектов малого предпринимательства: учебное пособие / Л.К. Корецкая, А.М. Губернаторов, Г.А. Корецкая, Т.А. Никерова. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 210 с.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – 2-е изд.; пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук. – СПб.; Питер, 2006. – 464 с.
21. Крылова Е.Б. Малое предпринимательство и занятость населения / Е.Б. Крылова // Проблемы прогнозирования. – 2009. – № 1. – С. 125 – 131.
22. Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 357 с.

23. Логинова Е.Ю. Искусство управления в малом бизнесе: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Логинова, О.Д. Прянина. – М.: ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2008. – 187 с.

24. Лындова Е.С. Направления снижения предпринимательских рисков / Е.С. Лындова, Е.А. Симаев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openbooks.ifmo.ru/ru/file/6359/6359.pdf>

25. Маковецкий М.Ю. Государственная инвестиционная поддержка субъектов малого предпринимательства в Омской области / М.Ю. Маковецкий // Вестник сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2017. – № 4 (24). – С. 74-80.

26. Малый инновационный бизнес: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» (квалификация – бакалавр) / [авт. кол.: А.И. Базилевич, А.О. Блинов, М.А. Вахрушина и др.]; под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. – 264 с.

27. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учебное пособие; под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014. – 349 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=429542>

28. Марченко С.В. Проблемы финансирования Северо-Кавказского Федерального округа: Правовое регулирование отдельных сфер жизнедеятельности общества: теория и практика (опыт Кавказа) // Сборник материалов Международной научно-практической конференции. – 2012. – С. 142-150.

29. Матющенко Е. Особенности финансовой системы ДНР / Е. Матющенко // Министерство финансов Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minfindnr.ru/intervyu-ekateriny-matyushhenko-na-tk-yunion/>

30. О развитии малого бизнеса в Республике / Министерство экономического развития ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2474:komp-mn-mal-biz-090217&catid=40&Itemid=665](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=2474:komp-mn-mal-biz-090217&catid=40&Itemid=665)

31. Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru/?catid=0&id=9>.

32. Основные инструменты поддержки предпринимательства / Портал Министерства экономики Омской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mec.omskportal.ru/ru/Regional>

PublicAuthorities/ executivelist/ МЕС/Business/BusinessEncourage.html

33.Официальный сайт Союза предпринимателей ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sp-dnr.ru/>

34.Погосян В.В. Проблемы и перспективы развития кредитования малого и среднего бизнеса на современном этапе развития экономики / В.В. Погосян // Kant. – 2015. – № 2 (15). – С. 96-100.

35.Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5996545/page:3/>

36.Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. – 7-е изд. / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2008. – 362 с.

37.Ряховский Д.И. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий / Д.И. Ряховский, Н.Г. Акулова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 14. – С. 29-37.

38.Сорокина О.Н. Анализ законодательного регулирования правоотношений в налоговой сфере ДНР / О.Н. Сорокина // Вопросы российского и международного права. – 2017. – Том 7. – № 5А. – С. 17-26.

39.Стратегия развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года. [Электронный ресурс] / Официальный сайт правительства РФ. – Режим доступа: <http://government.ru/media/files/jFDd9wbAbApXgEiHNaXHveytq7hfPO96.pdf>.

40.Палагина А.Н. Новые институты в системе инфраструктуры поддержки предпринимательства / А.Н. Палагина. – Ростов-на-Дону, РГЭУ (РИНХ), 2013. – 125 с.

41.Перечень – список технопарков России – 2019 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://russiaindustrialpark.ru/tehnopark\\_catalog\\_perecheny\\_spisok\\_russia](https://russiaindustrialpark.ru/tehnopark_catalog_perecheny_spisok_russia)

42.Петров В.Ю. Информационные технологии в менеджменте: учебное пособие / В.Ю. Петров. –СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 76 с.

43.Пять лучших российских бизнес-инкубаторов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/59358-pyat-luchshih-rossiiskih-biznes-inkubatorov>

44.Смагина И.А. Малый бизнес: большой справочник / И.А Смагина, Т.Ю. Сергеева. – М.: Юркнига, 2014. – 368 с.

45. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

46. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998. – 187 с.

47. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон. – 12-е изд. / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 928 с.

48. Стратегия малого бизнеса, её роль, особенности и отличия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://malbusiness.com/strategiya-malogo-biznesa-ee-rol-osobennosti-i-otlichiya/>

49. Бизнес-план. Опыт, проблемы / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейникова. – М.: Книга сервис, 2004. – 96 с.

50. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб., Питер, 2012. – 352 с.

51. О внесении изменений в Закон ДНР «О налоговой системе»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/vstupil-v-silu-zakon-dnr-o-vnesenii-izmenenij-v-zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-nalogovoj-sisteme-5/>

52. Чернов В.А. Инвестиционный анализ: учебное пособие / под ред. Балканова М.И. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 212 с.

53. Управление малым бизнесом: учебное пособие для студентов вузов [авт. кол.: А.А. Абрамова, Г.И. Болкина, А.Д. Буриков и др.]; под общ. ред. В.Д. Свирчевского. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 256 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

54. Факторы, определяющие особенности менеджмента малого предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bizbook.online/upravlenie-business/factoryi-opredelyayusche-osobennosti-33263.html>

55. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)

56. Федеральный закон об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.zakonrf.info/zakon-ob-ooo/>

57. Филимонова Н.М. Экономика и организация малого и среднего бизнеса: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовительного бакалавриата 38.03.01 «Экономика» / Н.М. Филимонова, Н.В. Моргунова, Е.С. Ловкова. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 222 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

58. Финансы организаций (предприятий): учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. Н.В. Колчиной. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 326 с.

59. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы. – Донецк-Москва, 2017. – 84 с.

60. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы. — Донецк-Москва, 2018. – 260 с.

*Учебное издание*

**Лариса Михайловна Дедяева**

**МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ**

**Учебное пособие**

Редактор  
Компьютерная  
вёрстка

Л.Н. Полчанинова  
С.В. Иванченко

---

Подписано в печать 22.10.2019. Формат 60х84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага финская.  
Печать офсетная. Уч.-изд. л. 9,4. Тираж 300 экз. Заказ № 16.

---

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»  
83015, г. Донецк-15, ул. Челюскинцев, 163а