



ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЪЗВРАЩЕНИЕ РОССИИ

А. Н. Асаул

ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



**ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**А. Н. АСАУЛ,**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**3-е издание**

*Допущено Министерством образования и науки Российской Федерации в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»*



**Санкт-Петербург  
2009**

УДК 658.114(075,  
ББК 65.9(209я7,  
А-90,

**Рецензенты:**

В. Г. Белов, д-р экон. наук, профессор (Московская академия государственного и муниципального управления);

Р. И. Маликов, д-р экон. наук, профессор (Институт экономики и управления Уфимской государственной академии экономики и сервиса,

**Асаул, А. Н.,**

Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с.

**ISBN 978-5-91460-023-2,**

Структура и содержание учебника отвечают требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования второго поколения (№ 238 эк/сп утв. 17.03.2000 г.)

Учебник дает системное представление об основах организации предпринимательской деятельности и способствует формированию инновационного мировоззрения. Последовательно рассматриваются история становления и этапы развития предпринимательства в России, сущность и методы предпринимательской деятельности, среда и типы предпринимательских структур. Большое внимание уделено практическим вопросам, связанным с поиском предпринимательской идеи, защитой информационных ресурсов и обеспечением безопасности предпринимательской деятельности. Все проблемы рассматриваются с учетом конкретных условий развития рыночных отношений в современной России,

Предназначен для студентов специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», аспирантов, преподавателей экономических вузов и факультетов, а также предпринимателей различных сфер деятельности.

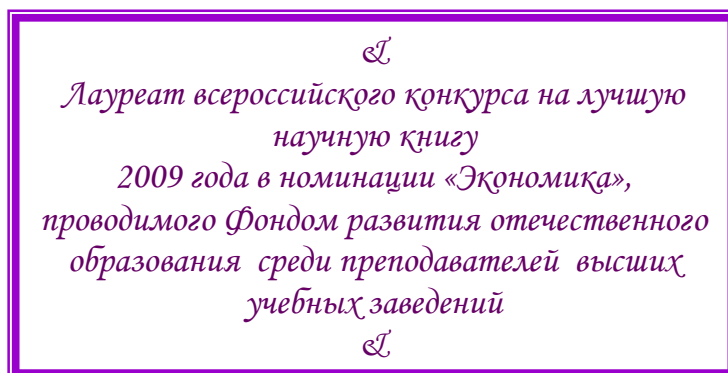
Табл. 6. Ил. 29. Библиогр.: 12 назв,

Издание осуществляется при поддержке,  
Института проблем экономического возрождения,  
и редакции журнала «Экономическое возрождение России»,

*Для контактов с авторами: asaul@yandex.ru, т. (812) 336-25-78,*

**Серия книг издается,  
при редакции журнала «Экономическое возрождение России»,  
Руководитель проекта – главный редактор журнала,  
заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор А. Н. Асаул,**

**ISBN 978-5-91460-023-2,**



© А.Н. Асаул, 2009  
© «АНО ИПЭВ», 2009

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебник «Организация предпринимательской деятельности» знаменует переход к качественно новому этапу, для которого характерно не только рассмотрение проблем, связанных с предпринимательством, но и преодоление разрыва между теоретической подготовкой и практически необходимыми знаниями. Он разработан в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», утвержденного 17.03.2000 г. №238 эк/сп. Автор учебника, профессор А. Н. Асаул активно участвовал в разработке Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования второго поколения. Под его руководством и при непосредственном участии разработана примерная программа дисциплины «Организация предпринимательской деятельности», в соответствии с которой написан учебник. Он является составной частью разработанного автором учебно-методического комплекса по данной дисциплине, включающего рабочую программу, учебно-методическую карту дисциплины, настоящий учебник, практикум, электронную версию учебника и демонстрационные слайды по курсу.

Изданию учебника предшествовали многолетняя работа в сфере организации предпринимательской деятельности и издание ряда трудов по данной теме как в России, так и за рубежом. Приведем лишь некоторые из них:

1. Организация предпринимательской деятельности: учебник. – СПб.: Гуманистика, 2004 (с грифом «Допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебника для студентов, обучающихся по специальности 060800 экономика и управление на предприятии (по отраслям)»).

2. Экономика предпринимательства: учеб. пособие. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2000 (с грифом «Допущено Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по строительным специальностям»).

3. Организация предпринимательской деятельности и безопасности работ в агропромышленном комплексе: учеб. пособие. – СПб.: СПбГАСУ, 2001 (с грифом «Допущено Министерством сельского хозяйства РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений по агроинженерным специальностям»).

4. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие. – СПб.: СПб ГУЭиФ, 2001.

5. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие. – Хмельницкий: Изд-во «Универ» ТУП, 2001.

6. Организация предпринимательской деятельности: учебник. – Баку: Игтисад Университети, 2006 (с грифом «Утвержден Министерством образования Азербайджанской Республики, приказ № 488 от 19.06.2006 г., как учебник для вузов»).

7. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. – СПб.: Гуманистика, 2004.

8. Культура организации – ресурс для развития бизнеса: научно и учебно-методическое справочное пособие. – СПб.: Гуманистика, 2007.

9. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2007.

10. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008.

11. Малое инновационное предпринимательство. – СПб.: СПбГАСУ, 2008.

12. Государственное предпринимательство в строительстве (государственный строительный заказ): научное и учебно-методическое справочное пособие – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009.

13. Организация предпринимательской деятельности: учебник. – СПб.: Питер, 2005 (с грифом «Допущено Министерством образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 060800

«Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»). В рамках Программы поддержки высшего образования «300 лучших учебников для высшей школы в честь 300-летия Санкт-Петербурга» выдвинут на соискание премии Правительства Российской Федерации 2009 г. в области образования).

Все перечисленные издания входят в комплект учебников, учебных пособий и монографий для подготовки высококвалифицированных специалистов по специальности 060800.

Структура учебника «Организация предпринимательской деятельности» соответствует логике изложения учебного материала. В основу построения учебника, отличающегося высоким научным уровнем и практической направленностью, положен принцип комплексности, что позволяет раскрыть экономические, этические и экологические аспекты предпринимательства, условия формирования и развития благоприятной предпринимательской среды. Материал изложен в соответствии с основополагающими принципами обучения: от теории – к методике и практике, от простых исходных положений – к методическим рекомендациям с учетом многообразия условий и факторов, регулирующих предпринимательскую деятельность.

В учебнике исследуются вопросы в рамках второй обязательной компоненты экономической науки – метатеории. В частности, на основе анализа отечественной предпринимательской практики в той или иной сфере, через осмысление опыта, делаются теоретические выводы. Методика авторского изложения материала позволяет читателю хорошо усвоить базовые процессы формирования и развития предпринимательства во всех его организационных формах и структурах экономической системы, а также теоретические и практические аспекты построения организационной структуры коммерческой организации. Значительное место уделено вопросам повышения эффективности предпринимательской деятельности, в частности созданию оптимальной системы контроля.

В учебнике нашли отражение господствующие в мировом экономическом сообществе, в том числе и в России, теоретические и методические положения по организации предпринимательства. Для решения дидактических проблем при подготовке учебника выстроена новая педагогическая система изложения научных знаний, основанная на авторской концепции предмета учебной дисциплины, что

соответствует компетентностной концепции подготовки специалистов.

Дальнейшее развитие России связывают с инновационной моделью, основанной на новаторстве, ставшем символом предпринимательства в XX веке. Особую важность приобретает подготовка специалиста с новым уровнем знаний, умений, навыков, интеллекта, позволяющим быстро адаптироваться в производственных и жизненных сферах. Настоящий учебник способствует формированию таких специалистов.

До выхода настоящего учебника преподавание дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» проводилось на основе адаптации опыта зарубежных специалистов. И только по мере накопления и осмысления отечественного опыта появился настоящий учебник, отличающийся от ранее изданных высоким научным уровнем и практической направленностью на создание собственного бизнеса, в том числе с учетом новейших форм организации предпринимательской деятельности (сетевых структур и кластеров), способствующий формированию у студентов навыков рыночного поведения, помогающий принимать правильные решения при организации собственного дела.

Книга отличается особым авторским стилем «собеседования с читателем», доверительно-уважительным обсуждением с ним практически всех положений работы. Безусловным преимуществом являются образность, ясность и четкость формулировок.

Директор Института экономики и управления  
Уфимской государственной академии экономики и сервиса  
доктор экономических наук, профессор Р. И. Маликов

## ВВЕДЕНИЕ

Основная цель дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» – научить студентов (потенциальных предпринимателей) правильно принимать решения при создании собственного дела – от выбора организационно-правовой формы и учреждения организации до обеспечения безопасности предпринимательской деятельности.

Учебник содержит весь комплекс вопросов по дисциплине, что делает его полезным не только для студентов экономических специальностей, но и для слушателей системы переподготовки и повышения квалификации специалистов, для получающих второе высшее образование, а также для предпринимателей, осуществляющих свою деятельность в различных сферах экономики.

Описываются процесс создания собственного дела в различных организационно-правовых формах, а также связи предпринимателя с субъектами внешней и внутренней предпринимательской среды. Современные проблемы предпринимательства показаны через связь времен (от древнерусского государства до наших дней). Сформулирован понятийный аппарат, раскрыты сущность и содержание предпринимательства как особой формы хозяйственной деятельности. Рассматриваются вопросы нестабильности, неопределенности и риска как неотъемлемого «спутника» предпринимательства. Освещаются совокупность условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность, ее цели и внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство). Рассмотрены новейшие формы организации предпринимательской деятельности: кластеры и сетевые структуры, в том числе региональные и инновационные предпринимательские сети. Значительное место уделено вопросам повышения эффективности предпринимательской деятельности и защите информационных ресурсов.

Текст книги сопровождается рисунками и таблицами, что способствует лучшему восприятию и запоминанию изложенного материала.

Структура учебника отвечает современным требованиям к изложению учебного материала. Перед каждой главой приводятся требования к уровню освоения содержания дисциплины.

Для выявления уровня владения знаниями и их систематизации в учебнике предусмотрены задания. В частности, одной из форм педагогического контроля качества познавательной деятельности студентов в данном учебнике являются тесты.

Учебник развивает способность применять знания, умения и личностные качества для достижения успеха в предпринимательской деятельности, способствует росту инновационной восприимчивости будущих специалистов.

Ярко выраженная практическая направленность учебника помогает решить основную проблему современного высшего образования – ликвидировать разрыв между теоретическими знаниями выпускников вузов и требованиями, предъявляемыми к предпринимателю в реальных рыночных условиях России. Понимание современной модели предпринимательства поможет читателям ориентироваться в современной экономической среде и принимать решения, адекватные целям деятельности субъектов предпринимательства.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Замыслу и написанию настоящего учебника предшествовали две группы событий. Первая – защита в 1997 г. докторской диссертации «Методология и методика эффективной предпринимательской деятельности в строительном комплексе» по специальности «Экономика предпринимательства» в диссертационном совете при Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов под руководством д-ра экон. наук, профессора Г. Л. Багиева. Внимание и поддержка научного консультанта д-ра экон. наук, профессора А. А. Горбунова, д-ров экон. наук, профессоров В. В. Томилова, Э. В. Песоцкой, Ю. П. Панибратова, В. М. Серова, Д. В. Шопенко и других помогли формированию замысла диссертационной работы и обогатили ее новыми знаниями.

Вторая группа событий, способствовавших написанию учебника, – предложение заведующего кафедрой Санкт-Петербургской государственной инженерно-экономической академии, д-ра экон. наук, профессора Г. А. Краюхина занять должность профессора кафедры (1997 г.) и подготовить курс «Организация предпринимательской деятельности». Это позволило уяснить некоторые положения данной дисциплины, апробировать их при чтении лекций студентам старших курсов и получающим второе высшее образование и устранить выявленные недостатки. Студенты не стеснялись указывать на слабые места в читаемой дисциплине, за что я им благодарен.

В процессе написания учебного пособия «Организация предпринимательской деятельности»<sup>1</sup> в процессе живых дискуссий с профессором Л. Г. Багиевым рождалась структура настоящего учебника, его разделы и параграфы, поэтому хотелось бы выразить ему отдельную благодарность и искреннюю признательность.

Хочется выразить глубокую признательность соавторам по работе над учебным пособием «Организация предпринимательской деятельности» (изд. 1, 2): проректору Хмельницкого национального университета (Украина), д-ру экон. наук, профессору М. П. Войнаренко<sup>2</sup>, а также по учебному пособию «Экономика предпринимательства» канд. экон. наук, профессору кафедры экономики строительства Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета А. Ф. Ключеву<sup>3</sup>.

Автор благодарен рецензентам: сотрудникам кафедры предпринимательства и коммерческой деятельности Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета (зав. кафедрой, д-ру экон. наук, профессору В. П. Попкову), д-ру экон. наук, профессору В. Г. Белову (Московская академия государственного и муниципального управления), д-ру экон. наук, профессору Е. В. Песоцкой (Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов) – за внимательное отношение к представленным на их рассмотрение материалам, оценку достоинств и недостатков учебника. После осмысления всех замечаний, высказанных уважаемыми рецензентами, была в некоторой мере изменена структура учебника и внесены дополнения.

Особую благодарность хочется выразить учебно-методическому объединению вузов России по образованию в области производственного менеджмента. Именно опыт коллективного труда при работе над Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения по специальности 060800 – «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», в частности, примерной программы дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» (1999–2000 гг.), помог окончательно сформировать структуру учебника.

И, наконец, хочется отметить заботу и помощь в достижении поставленных целей Татьяны Николаевны Асаул, жены и друга, разделяющей мои взгляды и идеалы. Дай Бог ей хорошего здоровья и терпения.

---

<sup>1</sup> Багиев, Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаул. – СПб.: СПбГУЭФ, 2001.

<sup>2</sup> Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко. – СПб.; Хмельницкий: Изд-во «Универ» ТУП, 2001; Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул [и др.]. – СПб.: Гуманистика, 2004.

<sup>3</sup> Асаул, А. Н. Экономика предпринимательства / А. Н. Асаул [и др.]. – М.: Изд-во АСВ; СПб: СПбГАСУ, 2000.

# Глава 1

## СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Кто ищет одних лишь верных прибылей, навряд ли станет очень богат; а кто вкладывает все имущество в рискованные предприятия, а зачастую разоряется и впадает в нищету; поэтому надлежит сочетать риск с известным обеспечением на случай убытка.

*Фрэнсис Бэкон (1561–1626),  
английский философ*

**После изучения главы студенты должны**

### **ЗНАТЬ:**

- основные этапы исторического развития предпринимательства в России;
- терминологическую сущность и содержание, вкладываемое в понятие «предпринимательство»;
- признаки предпринимательства;
- экономическую природу предпринимательской инициативы, новаторства;
- что является конечной целью предпринимательства;
- формы предпринимательской деятельности;
- основные функции предпринимательства;
- субъекты и объекты предпринимательской деятельности;
- проблемы носителя предпринимательства;
- что понимается под предпринимательской идеей и предпринимательским решением;
- основные положения самоорганизации предпринимательства;
- виды рисков предпринимательской деятельности;
- основные способы передачи рисков;
- определения внешней и внутренней предпринимательской среды;
- элементы внутренней среды предпринимательства;
- содержательную характеристику корпоративной культуры;
- сущность внутрифирменного предпринимательства;
- условия, которые способствуют возникновению и развитию внутрифирменного предпринимательства;
- роль целей в предпринимательской деятельности и их виды;
- главную цель предпринимателя и предпринимательской деятельности.

### **УМЕТЬ:**

- высказать собственную точку зрения на то, как повлияли переломные моменты в России в XIX–XX в. на развитие предпринимательства;
- объяснить распределение предпринимательских функций в процессе развития производства;
- объяснить терминологические отличия понятий «предпринимательство» и «бизнес»;
- определить целесообразность применения того или иного метода снижения риска;
- объяснить, что понимается под предпринимательской средой;
- объяснить понятие «культура предпринимательства»;
- охарактеризовать элементы внутрифирменного предпринимательства;
- разрабатывать план действий по реализации поставленных целей;
- определить цели внутрифирменного предпринимательства;
- сформулировать цель предпринимательской единицы, определить средство ее измерения (масштаба), правильно поставить задачи, к решению которых должна стремиться предпринимательская единица.

### **ВЛАДЕТЬ:**

- положениями, определяющими развитие предпринимательства в России;
- алгоритмом действия предпринимателя при реализации предпринимательского проекта;
- методами снижения рисков;
- механизмами формирования и развития интрапренерства в организациях;
- методом постановки целей.



## 1.1. Развитие отечественного предпринимательства

Древнерусское государство образовалось в 882 г. во многом благодаря зарождающемуся предпринимательскому духу восточных славян. Первое государство (Русь) объединило более 200 мелких славянских племен, а также некоторые финно-угорские и литовско-латышские племена. Основными факторами возникновения древнерусского государства были военный и торговый. Славянское население, осваивая Среднерусскую равнину, селилось преимущественно по берегам рек, образовавших благоприятную систему коммуникаций. На севере это были Нева, Ладога, Волхов, Ильмень, Мета, Ловать и Шелонь; на западе – Западная Двина и Неман; на юге – Днепр, Припять, Десна и Сожь; на востоке – верховья Волги, Дон, Донец, Ворона, Волга–Каспий. Реки объединили славянские лесные и лесостепные земли и стали частью системы коммуникаций древнего цивилизованного мира. Греческие колонисты использовали Днепр как большую торговую дорогу («путь из варяг в греки»). В этот период массовое размещение славян в этих местах приходится на VII–VIII вв.

В X–XI вв. активно развивалась внешняя торговля с восточными соседями, которые концентрировались вокруг Волги. Это были богатые торговые государства того времени: Хазарский каганат и Волжская Булгария. В Киеве в IX–X вв. имелся хазарский торговый двор – «урочище Козыря». В 1006 г. Владимир Святой заключил торговый договор с булгарами, разрешавший им беспошлинно торговать по всей территории Руси. Общение с волжскими народами позволило включиться в торговлю по Волжскому пути, являвшемуся ответвлением Великого шелкового пути.

Оплотом развития предпринимательства становились города как ремесленно-торговые центры. Скандинавские источники IX в. именуют Русь «страной городов». При князе Владимире (конец IX в.) их было 25; в XI в. (период расцвета) – более 89; перед нашествием Орды (начало XIII в.) – 271.

Первый русский писанный свод законов «Русская Правда», составленный при сыновьях Ярослава Мудрого в XI в., свидетельствует о довольно высоком развитии денежного хозяйства, торговли, купеческого и ростовщического капиталов. «Легко заметить ту общественную среду, которая выработала право, послужившее основанием «Русской Правды», это был большой торговый город».

Один из древнейших русских актов, сохранившихся в подлиннике, – «Духовная Климента» (примерно 1270 г.), подтверждает широкое развитие товарно-денежных отношений. Новгородский купец Климент сочетал свою торговую деятельность с предоставлением кредитов.

В известной новгородской былине о Садко купец-предприниматель показан как герой-богатырь, а его торговая деятельность – как богатырский подвиг.

Хорошо известен также тверской купец XV в. Афанасий Никитин, автор книги «Хождение за три моря». Из его записок следует, что русские купцы вели торговлю не только с ближними странами, но и дальними. Афанасий Никитин, как это явствует из текста, человек наблюдательный, общительный, смелый, предприимчивый. Последнее, впрочем, иногда ставится под сомнение на том основании, что «предприимчивость» должна включать в себя не только смелость, «склонность к риску», но и «коммерческую ловкость, удачливость».

Историки свидетельствуют, что российским предпринимателям того периода были свойственны сочетание расчетливости и фантазии, высокой работоспособности и умения расслабиться, стремление быть собой, наличие глубокого и жесткого самоанализа.

Примером российского предпринимательства может быть и деловая жизнь монастырей. Монастырские колонии становились очагами хозяйственно-

предпринимательской деятельности. Такие монастыри, как Кириллов-Белоозерский, Троице-Сергиев, Соловецкий, демонстрировали образцы формирования предпринимательских хозяйств.

Немалый вклад в развитие предпринимательства в России внесло и казачество.

С XVI в. в Московской Руси начинается расцвет торгово-промышленного предпринимательства, подкрепляемого столичным купечеством. Зарождаются целые поколения предпринимателей. Первым из них считают род Строгановых, ставших крупнейшими купцами и промышленниками в период с XVI по XX в.

Мощным импульсом развития предпринимательства в России стала эпоха Петра I. В частности, число мануфактур при Петре увеличилось с 10 до 230. Одним из ярких примеров развития частной предпринимательской деятельности является рождение дома Демидовых. Сыновья и внуки основателя рода построили более 40 заводов, на которых производилось 40 % чугуна в России.

Сам Петр I, по существу, стал первым предпринимателем всей России хотя бы уже потому, что ему в полной мере были присущи основные качества предпринимателя, а его деятельность впитала в себя предпринимательские начала. Частично перенимая предпринимательские подходы в Европе, Петр и порожденное им предпринимательское поколение создали основу российского торгово-промышленного бизнеса.

При Екатерине II было разрешено всем сословиям создавать мануфактуры. Росла и развивалась мануфактура «капиталистских крестьян», прежде всего в легкой промышленности. Характерно возникновение Иваново-Вознесенского текстильного района. М. И. Туган-Барановский (1865–1919) в работе «Русская фабрика в прошлом и настоящем» (1898) пишет: «Село Иваново представляло собою в начале XIX века оригинальную картину. Самые богатые фабриканты, имевшие более тысячи человек рабочих, юридически были такими же бесправными людьми, как и последние голыши из их рабочих. Все они были крепостными Шереметьева». Организаторами крестьянской мануфактуры были инициативные, энергичные крепостные – Грачевы, Горелины, Бутримовы, Борисовы и другие.

Крупная промышленность, владельцами и организаторами которой были крепостные крестьяне, – один из парадоксов отечественной истории. «Капиталистический дух впервые проявился в России среди оброчных крестьян центральных губерний», – подчеркивает Р. Пайпс. Крестьянин-предприниматель действовал в невообразимо тяжелых условиях, «лишь благодаря твердости своего характера и целеустремленности столь многим из них удалось преодолеть все препоны своего стесненного состояния».

Дальнейшее развитие предпринимательства в России также отличалось рядом особенностей, главная из которых сводится к следующему. Наша страна относится к группе стран (Германия, Италия, Япония), которые с определенным опозданием, во втором эшелоне, приступили к индустриализации своих экономик и, как следствие, вынуждены были часто опираться в своем утверждении не только на экономические, но и на административные методы. В экономике Российской империи государство играло особенно большую роль, так как основная ставка делалась не на свободу предпринимательства, как в Англии или США, а на государственное регулирование, что предопределило относительно жесткую подчиненность предпринимательской деятельности общегосударственным задачам и достаточно равнодушное отношение к низкой эффективности хозяйствования. В дореформенный период (до 1861 г.) – *первый этап* развития предпринимательства – государство, оставаясь абсолютистским, продолжало опекать предпринимательскую деятельность путем административного надзора и всевозможной регламентации.

*Второй этап* развития предпринимательства в России начинается с реформы 19 февраля 1861 г.

К этому времени в государстве насчитывалось 128 акционерных обществ с капиталом в 256 млн руб., в Петербурге появился первый в России частный коммерческий акционерный банк. Более двух сотен механических и литейных заводов с несколькими десятками тысяч рабочих дали импульс широкому и интенсивному развитию частного предпринимательства. В 1866 г. выдана первая концессия на постройку железной дороги Козлов – Воронеж. Прошли первые форумы отечественных предпринимателей – первый купеческий съезд (1865 г.) и первый всероссийский съезд фабрикантов и заводчиков (1870 г.). Получила бурное развитие ведущая в современном рыночном хозяйстве форма предпринимательства: акционерно-паевая.

Российское законодательство в те годы выделяло такие организационные структуры предпринимательства, как единоличные организации, торговые дома и акционерно-паевые общества. Торговые дома были двух видов: полные товарищества и товарищества на вере. В товариществе на вере, помимо несших полную ответственность «товарищей», участниками торгового дома были еще и лица, отвечающие в пределах своего вклада. Лицам, отдавшим предпочтение такой организационной форме предпринимательства, как торговый дом, было достаточно всего лишь простого засвидетельствования в купеческих или городских управах – и дело считалось открытым. Учреждение же организаций акционерно-паевого типа, а также изменение каких-либо условий их деятельности осуществлялось с разрешения правительства на основе законодательных актов.

К началу XX в. акционерно-паевые предпринимательские структуры (около 1300 ед.) доминировали в отраслях, дающих вместе две трети всей промышленной продукции. В отраслях, выпускающих оставшуюся треть промышленной продукции, господствовало, за небольшими исключениями, единоличное предпринимательство. На рубеже XX в. произошло вытеснение с лидирующих позиций мелкого и среднего предпринимательства крупными организациями. Хотя отечественные предприниматели прибегали практически ко всем формам монополистических соглашений, включая тресты и концерны, чаще всего они объединялись в синдикаты. Первый в Российской империи синдикат (гвоздильных и проволочных заводов) возник в 1886 г., в следующем году синдикат образовали сахарозаводчики. В 1895 г. они добились введения государственной сахарной нормировки, предусматривавшей ограничение производства сахара и его поставок на внутренний рынок для поддержания высоких цен. Тем не менее, в рассматриваемый период в нашей стране монополия одной организации была исключением. Типичной же была иная ситуация: олигополия нескольких крупных организаций. В сельском хозяйстве, в начале века, наметился переход от мелкотоварного производства, основанного на личном труде, к крупному товарному производству.

По указу от 9 ноября 1906 г. признавались следующие виды собственности на землю: общинная, надельная (семейная), личная. Предпочтение при этом отдавалось личной собственности. Считалось, что общинное землевладение препятствует развитию крупного товарного производства. В этот период уже появились ростки предпринимательского риска, так как вышеназванный указ не гарантировал частного собственника от возможной утраты собственности, а следовательно, средств производства. Развивалась крестьянская кооперация, производственные и торговые товарищества. Зарубежная деятельность российского предпринимательства чаще всего сводилась к импорту товаров, который резко преобладал над вывозом капитала. С 1900 по 1913 г. оборот внешней торговли Российской империи вырос более чем в два раза в основном за счет хлеба. Россия занимала первое место по вывозу хлеба (1/3 мирового экспорта хлеба), оставляя позади Аргентину и США. В Западную Европу российские предприниматели вывозили преимущественно сырьевые товары, а также продовольствие: лес, лен, кожу, яйца, хлеб. В восточные страны – промышленные товары (главным образом хлопчатобумажную ткань, шерсть, нефтепродукты, марганцевую руду, стекло, металлические изделия). Экспорт же капитала не практиковался отечественными предпринимателями в сколько-нибудь широких

масштабах. Они вывозили свой капитал, в основном, в страны Востока. Особенно значительные капиталовложения были помещены в Китае и Манчжурии – 750 млн руб. Напротив, иностранные предприниматели активно инвестировали свой капитал в нашу экономику, преимущественно (3/5 от общей суммы) в три отрасли российской промышленности – горную, металлургическую и металлообрабатывающую. В горной промышленности, например, удельный вес зарубежного капитала уже в 1890 г. превышал вклады отечественных предпринимателей, а к концу XX в. составлял 70 %.

В целом отечественное предпринимательство во второй половине XIX – начале XX в. получило наибольшие возможности развития. Однако противоречия общественной и экономической систем не могли не оказать влияния на развитие предпринимательства. Попытки более энергично идти по пути реформ, предпринятые Витте и Столыпиным, не были восприняты народом. Тем более что предпринимательская деятельность и ее носители давали много поводов для недовольства, даже ненависти, со стороны других групп населения. Но можно утверждать, что не сама предпринимательская деятельность, а условия, в которые она была поставлена в России, заставляли ее носителей обманывать, приспосабливаться, обходить закон, который все запрещает, – и все это в гораздо больших объемах, чем при нормальных экономических отношениях. Если бы капитализм развивался естественно и постепенно, он бы проникал в жизнь людей с определенными привычками, этическими и профессиональными нормами, которые бы передавались из поколения в поколение. Такой постепенности не было отпущено России даже в самый благоприятный период в истории отечественного предпринимательства – 1861–1917 гг.

Период с октября 1917 г. до начала 1920-х гг. можно условно назвать *третьим этапом развития отечественного предпринимательства*. Его особенностью было широкое вытеснение предпринимательства из экономической жизни. Такая политика вытекала из марксистских представлений о коммунистическом обществе. Рассматривая предпринимательскую деятельность, классики марксизма связывали ее, прежде всего, с частной собственностью и эксплуатацией, хотя и признавали созидательные и организаторские функции предпринимателя. Во-первых, производительный труд сводился марксистами к преобразованию предметов труда и управлению этим процессом; предпринимательский же доход рассматривался как часть прибавочной стоимости, а деятельность, направленная на получение предпринимательского дохода, – как форма эксплуатации рабочего класса. Во-вторых, обобществление производства трактовалось, в основном, как его огосударствление, национализация частного имущества, превращение народного хозяйства в единую фабрику, сверхсиндикат. В-третьих, плановость понималась как централизованное установление заданий по производству, поставкам и ценам на продукцию всех участков этого синдиката, а распределение по труду – как оплата по количеству и сложности труда, затраченного на выполнение плановых заданий, практически без учета соотношения затрат и результатов.

Эти выводы верны лишь для той экономики, которая действует при административно-командной системе, где народное хозяйство рассматривается как одна фабрика, а партийно-государственный центр – как единственный собственник и предприниматель. Поэтому во всех сферах общественной жизни установилась государственная монополия. Была осуществлена национализация крупных промышленных предприятий, а через некоторое время и мелких частных предприятий. В сельском хозяйстве упор делался на уравнительный передел земли с последующим развитием крупных коллективных хозяйств. Введение хлебной монополии государства подрывало конкуренцию между производителями сельхозпродукции. Монопольное положение государства, централизация, лишение самостоятельности производителей, устранение конкуренции между ними – все это тормозило развитие предпринимательства. Однако говорить, что предпринимательские отношения в те годы не существовали, будет неправильно. Предпринимательской деятельностью продолжало заниматься немало

количество мелких и средних самостоятельных (частных) хозяев. Одни из них относились к «бывшим», другие в условиях мелкотоварного сектора экономики только нарождались. Тем не менее, сфера предпринимательской деятельности постоянно сужалась. Государство проводило свою политику последовательно и бескомпромиссно.

Период НЭПа знаменовал собой новый (*четвертый*) этап. Началом НЭПа можно считать утверждение Советом Труда и Обороны (СТО) «Основных положений к восстановлению крупной промышленности, поднятию и развитию производства» от 12.08.1926 г., где провозглашался перевод промышленных трестов на хозяйственный и коммерческий расчет. Далее было принятие ЦИК и СНК СССР 29.06.1927 г. «Положения о государственных трестах», юридически оформившего произошедшую на практике трансформацию коммерческого хозрасчета в хозрасчет административный. В концепции новой экономической политики возрождение предпринимательской деятельности рассматривалось как вынужденная необходимость, отступление перед капитализмом. В период НЭПа интересы государства, как никогда ранее, были четко сформулированы: держать предпринимателей для своих целей, «... лишь в меру допустить развитие этих отношений, которые полезны и необходимы в обстановке мелкого производства, и чтобы контролировать эти отношения». Но даже в этих условиях предпринимательство стало развиваться на всех уровнях.

Предпринимательскими функциями стало заниматься государство, что, в частности, проявилось в концессиях. Концессия представляла собой договор между Советским государством и иностранным капиталистом, в соответствии с которым капиталисту передавались для эксплуатации определенные объекты или участки земли. Расчет с государством производился как в натуре – произведенной продукцией, так и в денежной форме. От использования объекта концессионер получал прибыль. По видам собственности концессии делились на смешанные (государственный и частный капитал вносились на паях) и частные (весь капитал принадлежал иностранцу). Первые договора о концессиях были заключены уже в 1921 г. В их числе можно назвать концессию между правительством РСФСР и Большим Северным телеграфным обществом на эксплуатацию подводных телеграфных линий между Россией, Данией, Японией, Китаем, Швецией и Финляндией; русско-германское общество воздушных сообщений «Дерулюфт» и другие.

Особой сферой экономической деятельности государства в эти годы являлось содействие и прямое участие в акционерных обществах. Акционерная форма широко использовалась государством как организационная форма государственных предприятий. Так появились государственные и смешанные акционерные общества. Наибольшего расцвета акционерное предпринимательство достигло к середине 1920-х г.

Годы НЭПа создали благоприятные предпосылки для активизации частного предпринимательства. Этому способствовали два обстоятельства: денационализация мелких предприятий и законодательное разрешение учредительской деятельности. Без предварительного уведомления местных органов власти частные лица могли, например, открыть промышленное предприятие с числом наемных рабочих от 10 до 20 человек. Однако в этот период предпринимательство рассматривалось как чуждое социализму явление, и поэтому экономические условия развития предпринимательской деятельности в тот период слабо укреплялись.

*Пятый этап* в истории отечественного предпринимательства был самым драматичным. Он охватил период, длившийся около 60 лет: с конца 1920-х годов до второй половины 1980-х. Это был период безраздельного господства административно-командной системы. Из легального сектора экономики предпринимательство практически было изгнано (если не считать остатков индивидуально-ремесленной деятельности) и перешло на нелегальное положение, переместившись в теневую экономику. Став одной из составных частей этого сектора экономики, предпринимательская деятельность в меньших масштабах и с большей для себя опасностью все же продолжала свое существование.

Уйдя «в тень», предприниматели пытались реализовать свой коммерческий опыт через спекуляцию под вывеской колхозной или комиссионной торговли. Предприимчивые рабочие организовывали частное производство предметов хозяйственного обихода, запасных частей и изделий. На протяжении десятилетий «теневики» весьма успешно конкурировали с государственным сектором. Например, государство производило новую технику, но не обеспечивало ей соответствующую инфраструктуру. На этой основе развивался частный автосервис, другие виды услуг. Конкурентоспособности «теневого» бизнеса способствовала его ориентация на спрос, гибкость производства, высокий оборот капитала.

В 1980-е годы стали наблюдаться некоторые новые явления, направленные на повышение трудовой активности. В частности, была поставлена задача о коренной перестройке самой системы хозяйствования. Административно-командная система стала разрушаться, формировались условия для перехода к рыночной модели общества. Был поставлен вопрос о формировании нового экономического мышления, составной частью которого называлась социалистическая предприимчивость. Это потребовало принципиальным образом изменить отношение к таким явлениям, как частная собственность, конкуренция, предпринимательство.

Во второй половине 1980-х гг. при возрождении некогда забытых форм хозяйствования – подряд, аренда, кооперация – начался *шестой этап* развития предпринимательства. На начало 1988 г. 90 % всех кооперативных предприятий и более 90 % реализованной ими продукции приходилось на производство товаров народного потребления, бытового обслуживания, заготовки и переработки вторичного сырья. Кооперативы объединяли различные виды деятельности. К 1991 г. они охватывали более 20 видов производств и услуг, в том числе строительные работы, работы по производству стройматериалов и продукции производственно-технического назначения, сельскохозяйственные, научно-технические, по оказанию медицинских услуг, художественно-оформительские, работы по организации досуга, сервисные услуги и т. п. Их насчитывалось 134 тысяч.

Особенность кооперативного сектора заключалась в том, что он существенным образом зависел от государственного и развивался на его основе, так как более 80 % кооперативов было создано при госпредприятиях, у которых они арендовали 58 % основных фондов. Только 36 % основных фондов принадлежали кооперативам. Часть кооперативов, по существу, превратились в частнопредпринимательские организации. Кооперативам, организованным при предприятиях или в их составе, присущи проблемы. Во-первых, такие кооперативы, как правило, не выходили напрямую на потребительский рынок и работали, прежде всего, на внутрипроизводственные нужды. А ведь именно с развитием кооперации связывались надежды на пополнение рынка потребительских товаров и услуг. Во-вторых, они были каналом перевода безналичных финансовых ресурсов в наличные.

Именно в это время происходит наиболее быстрый рост малых предприятий в различных организационно-правовых формах. В 1990 г. в стране насчитывалось уже 200 тыс. малых предприятий, на которых было занято почти 5 млн человек, объем производимой ими продукции оценивался в 40 млрд руб. Этому способствовало принятие новых законов о собственности, о предприятиях и предпринимательской деятельности и ряда других. Таким образом, под развитие предпринимательской деятельности в 1990 г. подведена юридическая основа.

С началом широкомасштабной приватизации развитие предпринимательства получает мощный импульс. В это время (1993–1994 гг.) появилось множество собственников и наблюдалось интенсивное участие малого предпринимательства в сфере услуг, торговли, общественного питания, легкой промышленности, производящей товары массового потребления и длительного пользования. Были *заложены основы рыночных*

*отношений*. Сформировавшиеся капиталы давали основание предполагать об их способности к инвестиционной деятельности, к развитию предпринимательства. В результате разгосударствления и приватизации предприятий развивается свободная конкуренция как необходимый атрибут рыночных отношений.

Развитие малого предпринимательства происходит по следующим основным направлениям:

□ создание общественных организаций и фондов поддержки, что позволяет не только не угаснуть малому предпринимательству, но и сохранить свои активные позиции в региональной экономике;

□ развитие базовых элементов системы информационного обеспечения малого предпринимательства на региональном уровне, включая необходимые технические и программные средства, организационные решения, базы данных;

□ совершенствование законодательной и нормативной базы в области государственной поддержки малого предпринимательства;

□ реализация инновационных процессов в малом предпринимательстве;

□ осуществление мероприятий по кредитованию малого предпринимательства.

Статистические данные свидетельствуют, что в 2002 г. работало более 875 тыс. малых предприятий с общей занятостью свыше 7,5 млн человек. Доля в производстве ВВП при таких показателях составляет более 10 %.

Для рыночной экономики важна не только рыночная конкуренция, но и другая характеристика, именуемая «концентрация капитала». Именно поэтому при достижении определенных экономических результатов объективно необходимым стало создание крупных организаций корпоративного типа. По отношению к ним малое предпринимательство выступает как источник факторов производства, как рынок сбыта готовой продукции и источник личной предпринимательской инициативы. Основной и главной особенностью развития предпринимательства является соответствие условиям деятельности, когда малое предпринимательство и корпоративный сектор предполагают параллельность действия и взаимовлияние. Как показывает не только зарубежная, но и отечественная практика, появление корпоративных структур вытекает из логики развития предпринимательства, когда накопленные ресурсы полностью (или почти полностью) вкладываются в развитие собственно предпринимательства. Особенность предпринимательства в рамках корпоративной структуры заключается в том, что несмотря на хозяйственную независимость объединенных организаций существуют сильные взаимные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие корпоративные структуры устойчивыми и надежными партнерами в предпринимательской деятельности.

Таким образом, складывается самоорганизующийся корпоративный сектор экономики, субъектами которого являются такие формы объединений, как корпорации, ассоциации и др. Этот факт свидетельствует о новом повороте и переходе на иные социально-экономические и политические отношения в начале XXI в.

Правовой фундамент предпринимательства в России представлен в Приложении А.

## **1.2. Экономическая природа и содержание предпринимательства**

В римском праве «предпринимательство» рассматривалось как занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая. Достаточно простое и весьма емкое определение предпринимательства дает В. И. Даль: «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» – «предпринявший» что-либо.

По современному российскому законодательству под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом – продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» (рис. 1.1).

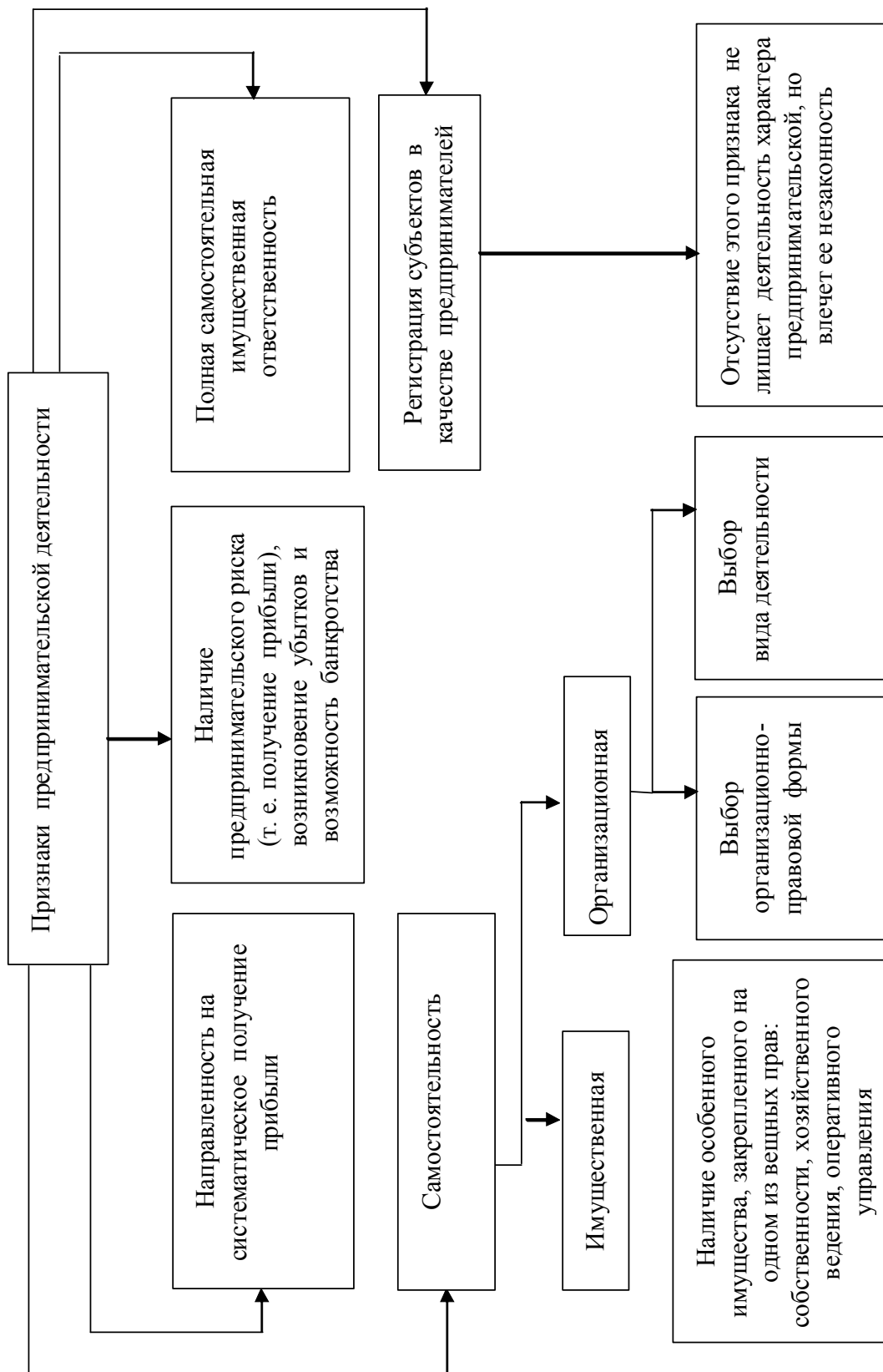


Рис. 1.1. Юридическая трактовка предпринимательской деятельности



Предпринимательство принято определять:

- как деятельность, направленную на максимизацию прибыли;
- инициативную деятельность предпринимателей, заключающуюся в производстве товаров и оказании услуг, результатом которой является прибыль;
- процесс организационной новации;
- прямую функцию реализации собственности;
- действия, направленные на возрастание капитала и развитие производства;
- специфический вид деятельности, направленный на неустанный поиск изменений в существующих формах жизни предприятий и общества, постоянная реализация этих изменений;
- как стиль хозяйствования;
- процесс организации и осуществления деятельности в условиях рынка;
- взаимодействие субъектов рынка и т. д.

Рассматривая предпринимательство как продукт рыночного хозяйства в историческом аспекте, видно, что развитие рыночного хозяйства является катализатором изменений в предпринимательстве, а именно: организационных форм, предпринимательских функций, масштабов и сфер применения. Соответственно, терминологическая сущность и содержание, вкладываемые в понятие «предпринимательство», менялись и упорядочивались в процессе развития экономической теории.

Принято считать, что одним из первых, кто серьезно заинтересовался предпринимательством, был А. Смит. Однако лет за десять до него этими проблемами очень интенсивно занимался Р. Кантильон. Именно он сформулировал тезис, согласно которому расхождение между спросом и предложением на рынке дают возможность отдельным субъектам рыночных отношений покупать товары дешевле и продавать их дороже.

Именно он назвал этих субъектов рынка предпринимателями («предприниматель» – в переводе с французского «посредник»), а новые явления хозяйственной деятельности – предпринимательством.

*Специфика предпринимательства* выражается в непрерывно осуществляемой цепи обменных операций, но сам по себе обмен становится источником предпринимательства только тогда, когда превращается в составное звено единого хозяйственного оборота, а производство для обмена становится определяющей функцией хозяйствующих субъектов.

Именно в обмене предпринимательство идентифицирует себя как особый тип хозяйственного поведения, а стадия обмена становится определяющей. Внешние проявления сущностных черт предпринимательств – инициатива, риск, комбинирование факторами производства и новаторство – отражают различные функциональные стороны деятельности по осуществлению предпринимательства и рассматриваются в качестве его признаков.

Предпринимательская инициатива имеет экономическую природу и связана с наличием рыночной неопределенности и экономической свободы. В этом смысле она должна рассматриваться не как свойство человеческой природы, а как стремление к реализации предоставляемых самим процессом рыночного обмена возможностей извлечения выгоды. Поскольку такой обмен осуществляется к взаимной выгоде участников этого процесса, то предпринимательскую инициативу следует ассоциировать с извлечением выгоды посредством удовлетворения общественных потребностей. Поэтому содержательным моментом предпринимательства является не механическое перераспределение в свою пользу существующих благ, а созидание дополнительных. Благодаря предпринимательской инициативе происходит нарушение рыночного равновесия как в сфере обращения, так и в сфере производства.

Другой признак предпринимательства – *коммерческий риск*, отличающийся от простого риска тем, что принятие его связано с нацеленностью на обращение рыночной нестабильности и неопределенности возникающих не только в силу изменчивости рыночных условий (изменения конъюнктуры, цен, предложений), но и как реакция на инициативы предпринимателей) в свою пользу, в форме определенного вознаграждения, а не со склонностью предпринимателей к риску.

Хотя предпринимательская деятельность связана с удовлетворением общественных потребностей, предприниматель принимает на себя имущественный риск не из благотворительных побуждений. Побудительным мотивом предпринимательской деятельности является материальный интерес – прибыль, которая может быть получена в результате рыночного обмена и является результатом лучшего применения ресурсов в процессе хозяйственного оборота.

Новаторство, ставшее символом предпринимательства в XX в., как элемент присутствует в нем всегда, поскольку деятельность в условиях нестабильности и неопределенности требует от предпринимателя постоянной изобретательности и творческого подхода. В этой связи особенно важно подчеркнуть, что с экономической точки зрения новаторство представляет собой не открытие и не изобретение, а практическую реализацию предпринимательской идеи, точнее говоря, коммерциализацию новых технических, технологических, организационных и иных достижений.

Изобретатель еще не новатор. Он становится таковым лишь тогда, когда реализует себя как предприниматель, то есть лицо, борющееся за высокие результаты хозяйствования. Во-первых, лучший способ преодоления рыночной неопределенности – это изменение самой рыночной ситуации в выгодном для себя направлении, что возможно только посредством инновационной деятельности. Во-вторых, приобретение устойчивых рыночных преимуществ возможно также только посредством нововведений. Поэтому действительной причиной, побуждающей предпринимателей к новаторству, является конкуренция между ними. Новаторство – один из главных признаков предпринимательства, дающих ему возможность взаимодействовать с окружающей средой. Не интуиция и способность предугадать реакцию рынка, а созидательная деятельность по изменению самих рыночных условий становится определяющим фактором предпринимательства.

Как форма проявления творческого потенциала личности, новаторство, безусловно, связано с человеческим фактором. Но как явление экономической жизни оно, прежде всего, обусловлено характером предпринимательской деятельности.

Таким образом, экономическое содержание новаторской функции предпринимательства заключается в расширении рыночного спроса. Предпринимательство как особый вид хозяйственного поведения реализовывает свои свойства (инициатива, риск, комбинирование и новаторство в условиях конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов). Поэтому содержательный момент предпринимательской деятельности будет проявляться не только в завоевании преимуществ, но и в создании для себя лучших условий хозяйствования (главная специфическая черта предпринимательства как типа хозяйственного поведения). Результатом будет предпринимательская выгода как отражение реализованных конкурентных преимуществ.

В этой связи предпринимательство наиболее правильно определять как процесс, воздействующий на материальную культуру. В силу своего новаторства и посредством использования новых технологий создаются новые товары и стимулируются новые потребности.

В некоторых работах предпринимательство противопоставляется хозяйственной деятельности, что лишено здравого смысла. Ибо совершенно ясно, что вся хозяйственная деятельность не может быть новаторством, так как новаторство выступает формой

проявления накопленных результатов в процессе хозяйственной деятельности, что в последствии генерирует идею.

В нашей стране термины «предпринимательство» и «бизнес» употребляются как синонимы; предпринимательство – русское название бизнеса.

Терминологическое отличие в том, что бизнес для своей деятельности использует нарушение рыночного равновесия, вызванного предпринимательством. В этом случае бизнесмен получит дополнительный доход как результат реализованной инициативы. С течением времени, когда все большее количество бизнесменов внедрит новейшие технологии, использует технологии предпринимателя, рынок выровняет условия для производства и обращения, и в соответствии с законом полезности дополнительный доход будет сокращаться. Снижение доходов заставляет бизнесменов проводить диверсификацию, способствуя восстановлению рыночного равновесия.

Таким образом, предпринимательство отличается от бизнеса только одним существенным свойством – новаторством, приводящим к нарушению рыночного равновесия.

Предпринимательство в широком смысле, в отличие от бизнеса, встречается значительно реже; «предприниматель, остающийся таковым» на протяжении десятилетий, встречается также редко, как и коммерсант, который никогда в обычной жизни не бывал хоть немного предпринимателем», то есть мы имеем дело с бизнесом. Бизнесмен может всю жизнь заниматься бизнесом и не быть предпринимателем, однако вся рыночная экономика без предпринимательства как социально-экономического феномена существовать не может.

В обиходе допускается равнозначность этих терминов, ибо термин «предпринимательство» соответствует термину «бизнес» в широком смысле этого слова. В конкретном случае, когда речь идет о принципиальном различии между этими понятиями, необходимо это уточнять.

Итак, *предпринимательство – это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия.* Изменение в трактовках понятия «предпринимательство» необходимо рассматривать только в процессе исторического развития рыночного хозяйства, которое накладывало определенные акценты в содержательную часть термина «предпринимательство».

В соответствии с принятой структурой процесса воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление) выделяют четыре главных сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и сфера потребления. Другие виды предпринимательской деятельности (например, инновационная, маркетинговая) включаются в состав четырех главных сфер предпринимательства. Содержание предпринимательства, границы его осуществления тесно связаны с формами и видами предпринимательской деятельности (табл. 1.1).

Для поддержки предпринимательства возникают негосударственные общественные профессиональные организации, которые могут опосредованно влиять на управление экономикой регионов, а иногда и стран. Общественные профессиональные организации выступают объединяющими органами для разрозненных самостоятельно действующих предпринимательских организаций в одной или родственных областях экономики.

Например, в Санкт-Петербурге в инвестиционно-строительной сфере работает более 30 общественных профессиональных организаций (союзы архитекторов, реставраторов, стекольщиков, производителей сухих смесей и др., ассоциаций, проектных организаций, домостроителей и т. д.). Особенное влияние на деятельность инвестиционно-строительного комплекса (ИСК) оказывают общественные некоммерческие

профессиональные организации: Союз строительных объединений и организаций, Союз строительных компаний, «Союзпетрострой».

Основная задача ИСК направлена на установление плодотворных контактов между его участниками, представление интересов организаций, работающих в ИСК региона, в органах государственной власти, вынесение на общественные слушания проектов и решение возникающих проблем и создание положительного имиджа Петербургского ИСК.

Во всех промышленно развитых странах правительственной поддержкой пользуется малое предпринимательство. Там, где поддержка со стороны государства отсутствует, развивается в основном так называемое уличное предпринимательство.

Таблица 1.1

### Классификация предпринимательской деятельности

Признаки классификации	Характеристика предпринимательской деятельности			
По сфере деятельности	Производственная	Коммерческая	Финансовая	Сфера потребления
По организационно-правовому статусу	Без образования юридического лица	Частное предприятие	Фермерское хозяйство	Общество с ограниченной ответственностью
	Малое предприятие	Смешанное товарищество	Закрытое или открытое акционерное общество	Совместная компания
По отношению к собственности	Индивидуальная (без применения наемного труда)	Частная		Государственная
По количеству собственников	Индивидуальная, частная	Семейная	Коллективная	Смешанная, совместная
По масштабам производства и численности работников	Малое предприятие	Средняя организация		Большая организация
По территориальному признаку	Сельская, районная	Городская, областная	Региональная, национальная	Зарубежная
По отраслевой принадлежности	Строительная, текстильная	Металлообрабатывающая, горнодобывающая	Пищевая, судостроительная	Энергетика, транспорт, связь

Суть государственной (правительственной) поддержки малых предприятий сводится чаще всего к выработке конкретных мер по трем направлениям:

- консультационное сопровождение процесса создания и функционирования новых фирм на начальном этапе (1–3 года с момента образования фирмы);
- оказание определенной финансовой поддержки вновь создаваемой структуре или предоставление такой структуре льгот (обычно в сфере налогообложения);
- оказание технической, научно-технической или технологической помощи маломощным в финансовом отношении предпринимательским структурам.

Государственной поддержкой охватываются обычно создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода из малых в категорию крупных организаций.

В экономике России поддержка малого предпринимательства в производственной сфере государством осуществляется в различных формах:

а) создание системы информационного обеспечения, обучения и переподготовки кадров, нормативной базы, финансовой инфраструктуры и т. п.;

б) налоговые льготы и послабления;

в) целевые фонды, финансирование из федерального и местных бюджетов, зарубежная финансовая помощь на поддержку предпринимательских структур в России.

В современной учебной и научной литературе предпринимательская деятельность, как правило, рассматривается в узких рамках –

деятельность индивидуального предпринимательства. Однако принципы предпринимательской деятельности могут и должны использоваться и в государственном (общественном) секторе экономики.

Таким образом, можно говорить о двух видовых формах предпринимательской деятельности: частной и государственной. (Имеется в виду не столько тот факт, что государство выступает в качестве предпринимателя, сколько обстоятельство, что государственные или общественные предприятия функционируют на принципах предпринимательства.)

*Государственное предпринимательство* – это форма осуществления хозяйственной деятельности, при которой принятие стратегических решений в отношении целей и способа предпринимательской деятельности принадлежит государству, а использование ее результатов имеет не частный характер. Реализуется государственное предпринимательство через государственные органы управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие), а также органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

Расширенная концепция подразумевает наличие в системе госпредпринимательства не только деятельности по управлению государственными предприятиями и организациями, но и деятельности госкорпораций на мировых рынках; управления государственными пакетами акций; государственного инвестирования; государственных закупок, формируемых на основе госзаказа, а также иной деятельности государственных агентов, которые выступают от имени государства.

*Частное предпринимательство* – форма осуществления предпринимательской деятельности, основывающейся на частной собственности и осуществляющаяся частными лицами в своих интересах. Это наиболее распространенная форма предпринимательства, имеющая многовековую историю, содержанием которой является улучшение собственного хозяйственного положения. В некоторых случаях интересы частного предпринимательства могут противоречить интересам общества.

По способу организации частное предпринимательство может иметь индивидуальную, коллективную и корпоративную формы.

Характерным признаком частного предпринимательства является социально-экономическая неоднородность его носителей. Реализовываться предпринимательская деятельность может на базе личного труда – предприниматель без образования юридического лица или членов его семьи – фермерство, группы физических лиц – кооперативы, а также посредством применения наемного труда – коммерческие организации. Экономическая мотивация для них тоже будет разной для индивидуального и семейного предпринимателя – получение дохода, а для коммерческой организации получение прибыли.

Конечно, государственное и частное предпринимательства имеют свои отличительные признаки, но основные принципы их осуществления во многом совпадают. И в том, и в другом случае занятие такой деятельностью предполагает инициативность,

инновационный подход, комбинирование факторов производства в условиях конкуренции. Схожей является и типология обоих видов предпринимательства.

Основное отличие государственного предпринимательства от частного состоит в том, что государство ставит перед своими предприятиями, помимо коммерческих, определенные социально-экономические цели. Рыночные показатели результатов деятельности (прибыльность и рентабельность) не являются для них универсальным критерием эффективности, поскольку их цель часто формируется под влиянием государственной политики и соответствует оптимальности участия государства в предпринимательской деятельности.

У государственного предпринимательства существуют свои специфические потенциальные источники сверхприбыли, обусловленные относительно крупными размерами госпредприятий, авторитетом и экономической мощью государства. Поэтому на первый план выходят не столько рисковые моменты (в максимальной мере представленные в малом предпринимательстве), сколько такие факторы, как:

- 1) значительные и стабильные объемы закупок сырья, материалов, комплектующих и т. п., предполагающие льготные параметры оплаты и скидки;
- 2) доступность кредитов на особо выгодных условиях;
- 3) экономия на масштабах производства;
- 4) широкие возможности получения нового оборудования, включая лизинговые;
- 5) устойчивая сеть деловых связей, приобщенность к источникам исчерпывающей информации о потенциальных рынках сбыта, партнерах, в том числе зарубежных.

Эти преимущества государственных коммерческих предприятий как субъектов рыночных отношений могут являться основой для снижения их индивидуальных издержек по сравнению с общественными, а значит – для извлечения сверхприбыли.

Конечно, можно говорить о коллективном, семейном и ином предпринимательстве, но все это будут производные от двух указанных форм.

### **1.3. Предпринимательство как особая форма экономической активности**

Предприниматели, согласно определению Й. Шумпетера, – это хозяйственные субъекты, функцией которых является осуществление новых комбинаций и которые выступают как *активные субъекты предприятия*. При этом Шумпетер полагает, что традиционное ограничение круга предпринимателей только лишь «самостоятельными субъектами» (частными лицами), в принципе, неверно. К предпринимателям следует относить всех, кто выполняет названную функцию, в том числе работников организации, а также и тех, кто реализует инновационную функцию импульсивно, эпизодически: экономистов, финансистов, юристов, консультантов и пр.

Статусный аспект идентификации предпринимателя Й. Шумпетером не только не принимается в расчет, но представляется ему принципиально неверным. Существенным оказывается только функциональный аспект идентификации. В качестве предпринимателя признается только лицо, осуществляющее инновацию (новую комбинацию), и оно перестает быть таковым, как только учрежденное им «дело» начинает дальше функционировать как стабильная система.

Предпринимательство, по мнению Й. Шумпетера, не может рассматриваться как профессия, так как в этом статусе невозможно находиться длительное время. Также весьма условным является и идентификация предпринимателей как класса – данная группа не имеет собственной классовой позиции, правда, предпринимателей отличает особый *стиль жизни*.

Особенностью предпринимателей как общественной группы является ее принципиальная немногочисленность. Предприниматели – это особый тип склонных к инновационной деятельности людей, которых всегда меньшинство. Большинство никогда не является способным к инновационной деятельности.

Анализируя природу носителя предпринимательства, мы видим, что в зависимости от предпринимаемых в качестве сущностных черт предпринимательства определяется и его субъект. Если новаторство – то менеджеры, а если риски – то собственники.

С развитием корпоративного предпринимательства, которое принципиально отличается от классического тем, что если в эпоху традиционного капитализма предприниматель (владелец капитала) был ключевой фигурой экономического поля, то теперь держателей акций, по мнению Дж. Гэлбрейта, отстранила от процесса управления «техноструктура» – высший менеджмент и специалисты, организующие деятельность предприятия. При этом власть в эффективно функционирующей корпорации практически не принадлежит одному человеку, что было характерно для предшествовавших эпох. Напротив, потребности управления корпорацией требуют распределения власти между достаточно большим числом представителей менеджеров. По своим деловым качествам, ценностям, корпоративным нормам поведения менеджеры представляют собой противоположность индивидуальным предпринимателям. Им чужды индивидуализм, жесткость, способность рисковать, соперничество и властолюбие. Им присущи стремление работать «в команде», коллективизм, осознание ценности сотрудничества. Принципиально отличны и интересы предпринимателей и менеджеров. Индивидуальный владелец капитала, как правило, стремился к получению максимально обильного дохода и гарантии сохранения своего социального положения. Поэтому в процессе управления корпорацией высший менеджмент стремится отстранить владельцев капитала (акций) от процесса принятия решений, обосновывая данную тенденцию их некомпетентностью, то есть высший менеджмент (по Дж. Гэлбрейту – техноструктура) функционально фактически заменил предпринимателей эпохи традиционного капитализма. Таким образом, в новых экономических условиях наблюдается рассредоточение предпринимательской функции в процессе развития производства и ее усложнение.

Быть носителем предпринимательства – значит обеспечивать реализацию фундаментальной функции предпринимательства, то есть ключом к решению данного вопроса является характер реализации предпринимательской функции, а не персонификация какого-либо признака предпринимательства, пусть даже доминирующего. В случае, когда пучок правомочий в отношении принятия решений сконцентрирован у собственника, то непосредственным носителем предпринимательства будет он. Когда же такой пучок рассредоточен по разным уровням управления и реализация предпринимательской функции становится возможной только при условии мобилизации усилий всего коллектива, тогда предпринимательство становится уделом коллективной деятельности, носителем которой выступает коммерческая организация. Принятие коммерческой организации в качестве носителя современного предпринимательства отнюдь не означает изменения его природы или содержательной стороны, а свидетельствует всего лишь об изменении модели осуществления предпринимательства.

Рассредоточение предпринимательской функции в виде распределения процесса принятия решений и вовлечение в предпринимательский процесс все большего числа участников является объективным условием современного предпринимательства.

Осуществление экономической активности – целесообразной деятельности человека в экономических процессах, направленной на получение «чистой» (превышающей затраты) выгоды возможно в двух ипостасях: в качестве наемного работника и в качестве предпринимателя, причем каждая из них имеет свои особенности. Нас же в рамках рассматриваемой проблемы интересует именно предприниматель как субъект предпринимательской активности.

*Предпринимательская способность* субъекта предпринимательства не ограничивается энергией предпринимательской активности и обязательно дополняется образованием, опытом, знаниями, навыками и умениями предпринимателя. Однако без самоорганизации – умения совершать последовательные, логически связанные и целенаправленные действия, реализовывать основную предпринимательскую функцию – новацию, предприниматель состояться не может, то есть функция субъекта предпринимательства напрямую связана с самоорганизацией.

К основным исходным положениям самоорганизации относятся:

- генерирование идеи;
- планирование, то есть трансформация идеи в товар (работу, услугу);
- принятие предпринимательского решения о реализации предпринимательского проекта;
- создание предприятия как имущественного комплекса в рамках организационно-правовой формы и определение статуса своего участия в реализации предпринимательского проекта;
- инвестирование (финансовое обеспечение предпринимательского проекта);
- управление предприятием;
- оценка эффективности предпринимательской деятельности.

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

Выступая в качестве особого вида экономической активности, предпринимательство на начальном этапе связано только лишь с идеей – результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму.

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного фактора. *Инновация* – нечто воспринимаемое как новое, как нововведение. Нововведение – процесс, в ходе которого изобретение или открытие доводится до стадии практического применения и начинает давать экономический эффект, новое приложение научно-технических знаний, внедрение нового производственного метода или применение новой формы организации бизнеса, обеспечивающих рыночный успех, запуск в производство нового продукта. Под *новшеством* понимается новая система управления производством и качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий; это тоже инновационные моменты.

В предпринимательстве принято рассматривать два основных элемента:

- новаторскую инновационную деятельность как предпринимательскую функцию;
- действия предпринимателя как носителя и реализатора данной функции (рис. 1.2).

Новаторская инновационная деятельность как последовательная цепь событий от новой идеи до ее реализации в конкретном продукте или технологии и дальнейшее распространение нововведения представляет собой следующие этапы.

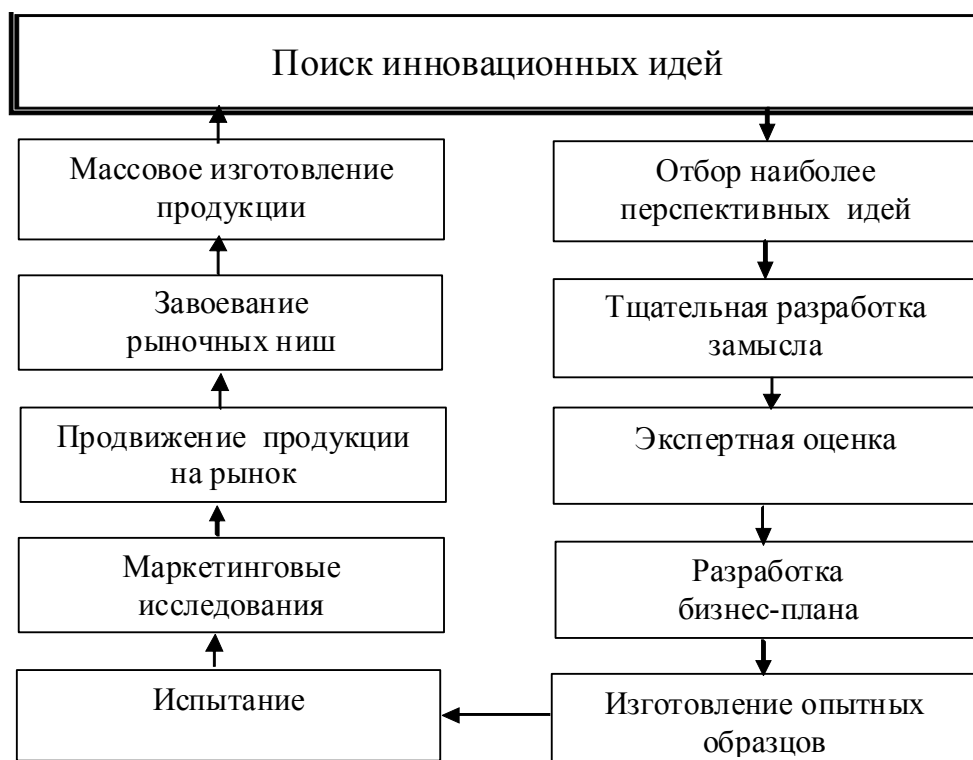
*Первый* – отбор новых идей, знаний, новых продуктов, услуг, операций, принципов организации как результат законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иные научно-технические результаты, то есть *этап новаций*.

*Вторым этапом* становится *внедрение*, введение новации в практическую деятельность, то есть нововведение (инновация).

*Третий этап* – *диффузия инноваций*, под которой подразумевается распространение уже однажды освоенной, реализованной инновации, то есть применение инновационных продуктов, услуг или технологий в новых местах и условиях.

Идеи могут быть как собственные, так и заимствованные.





**Рис. 1.2.** Действия предпринимателя при разработке новшеств

Генерирование собственных идей или заимствование чужих предполагает создание предпринимательского проекта, в котором разработан алгоритм действий предпринимателя.

Обязательной составной частью предпринимательского проекта является технико-экономическое обоснование (бизнес-план) трансформации идеи в предприятие, позволяющее реализовать идею. Поскольку в основе любой идеи всегда лежит конкретный продукт (товар, работа или услуга), который может быть востребован рынком, то если на рынке предлагаемый продукт не востребован, то и идея будет не реализована. Для определения востребованности продукта идеи и состоятельности проводятся экспертные оценки. После генерирования предпринимательской идеи предприниматель на первом этапе самостоятельно экспертирует свою идею на совместимость со своими возможностями.

Если нельзя совместить требования, соответствующие характеру и качеству идеи, со своими возможностями, предприниматель принимает решение об отказе реализации идеи собственными силами и прорабатывает варианты коммерческого использования предпринимательской идеи.

Если же первая экспертная оценка идеи положительна, то, как правило, для второй экспертизы приглашаются внешние эксперты. Тогда изучается деловая среда на совместимость предпринимательской идеи с внешней средой и возможные формы ее реализации (индивидуальное предпринимательство, создание предприятия, интрапренерство и т. д.).

При выходе на рынок предприниматель затрагивает чьи-то интересы, поэтому всегда необходимо просчитывать риски, присущие как предпринимательской идее, так и процессу ее реализации в конкретной внешней среде предпринимательской деятельности.

Для принятия предпринимательского решения необходимо иметь информацию о соотношении на конкретном рынке между спросом и предложением продукта, который заложен в предпринимательском проекте. Выявление такого соотношения дает

возможность предпринимателю принять решение о целесообразности реализации идеи. Если анализ показывает, что спрос на данный товар превышает предложение, то составляется бизнес-план с точными расчетами потребностей в ресурсах и выявление эффекта от реализации экспериментальной идеи.

После определения размера первоначального (стартового) капитала, то есть тех финансовых вложений, без осуществления которых процесс реализации идеи невозможен, осуществляется выбор инвестора.

Когда предприниматель, реализующий предпринимательскую идею, является инвестором, то сложностей в выборе организационно-правовой формы коммерческой организации не предвидится. Если же инвестор привлекается со стороны, то необходимо согласовать степень участия предпринимателя и инвестора, а также их статус. При необходимости оценивается интеллектуальный капитал (в виде предпринимательской идеи), вкладываемый в создание предприятия. Далее определяется форма инвестирования ресурсов, выявляются потребности в формировании оборотного и основного капитала и оценка инвестиционного проекта.

Перед принятием предпринимательского решения о реализации рассматриваемой идеи обязательно проводится экспериментальная оценка полученной информации. В случае психологического убеждения предпринимателя в адекватности имеющейся информации предприниматель принимает решение на ментальном уровне о целесообразности реализации идеи. Но возможны и другие решения: отказ от использования идеи или отсрочка начала реализации проекта до решения определенных условий или обстоятельств.

Последовательность вероятных действий предпринимателя от зарождения идеи до принятия предпринимательского решения отражена на рис. 1.3.

Далее предприниматель реализует бизнес-план с соблюдением очередности определенных им действий. Создание предприятия предполагает формирование условий для реализации своей идеи. Одной из форм образования основных средств является лизинг.

Создание коммерческой организации предполагает необходимость профессионального управления ею. Если предприниматель сам выполняет эти функции, то он выступает в качестве менеджера.

Соизмерение затрат и результатов позволяет оценить эффективность работы организации. В сопоставлении этих факторов закладывается экономическая суть хозяйственной деятельности. *Прибыль определяет уровень достижения поставленной цели, а она определяется разностью дохода от продажи продукции (работ, услуг) и затрат на их производство и сбыт*, поэтому реализация предпринимательской идеи предполагает управление затратами как средством достижения предпринимателем высокого экономического результата. Управление затратами не сводится только к снижению затрат, а распределяется на все элементы управления организацией.

Любая предпринимательская деятельность должна быть эффективной. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отнесения результата к затратам, чтобы максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Основным принципом измерения эффективности является взаимосвязь цели и конечного результата предпринимательской деятельности.



**Рис. 1.3.** Жизненный цикл предпринимательской идеи

Поскольку результат предпринимательской деятельности всегда связан с ее целью, атрибутами которой являются стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретный продукт (товары, работы и услуги), то объектами предпринимательской деятельности являются изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, то есть то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Родовым признаком предпринимательства является рисковая деятельность. Риск – постоянный спутник предпринимателя не потому, что предприниматель склонен к риску. Здесь важна нацеленность предпринимателя на обращение рыночной нестабильности и неопределенности в свою пользу в форме определенного вознаграждения. Последнее и выступает решающим фактором, вынуждающим предпринимателя идти на риск. Поэтому и величина принимаемого им на себя риска напрямую зависит от вероятного увеличения дохода. Предпринимательский риск отличается еще и тем, что он основывается на трезвом расчете и учете возможных отрицательных последствий. Стремление к успеху здесь всегда уравновешивается хозяйственной ответственностью, степень которой в значительной мере определяет приемлемый для предпринимателя уровень риска – недополучение дохода, несение убытков, потерю собственности.

В современной отечественной хозяйственной практике такие понятия, как «риск», «нестабильность», «неопределенность», «анализ рисков», «управление рисками»

появились недавно и в большей степени в приложении к финансовому рынку. Лишь последние несколько лет эти понятия, объединив накопленный международный опыт и российскую теоретическую базу, законодательно закреплены и стали обязательной составляющей любого бизнес-плана инвестиционного проекта.

Предпринимательская среда потенциально несет в себе нестабильность и неопределенность в отношении будущих событий и соответственно риск. Первопричиной такого потенциала является нестабильность.

Обычно нестабильность предполагает переход к неизвестному состоянию, затрагивающему устойчивость какой-либо системы, в данном случае предпринимательской. Шкала колебаний нестабильности достаточно велика: от изменений, результат которых можно предвидеть, до изменений, совершенно непредсказуемых.

Условия нестабильности являются дестабилизирующими по отношению к предпринимательской деятельности. Причинами нестабильности является непривычное поведение или изменение отдельных элементов предпринимательской среды.

Нестабильность:

- приводит к потере устойчивости предпринимательской единицы, соответственно ухудшает количественные значения показателей, ее характеризующих;
- изменяет структуру и качественный состав предпринимательской единицы;
- ухудшает показатели управляемости предпринимательской единицы;
- преобразует предпринимательскую организацию в новую предпринимательскую структуру (делит или ликвидирует ее), согласно принципам самоорганизации.

Нестабильность для предпринимательской организации предполагает как негативные тенденции и рискованные ситуации, так и возможности для новых уникальных событий, которые, в свою очередь, могут расширить спектр возможных предпринимательских решений. Признание нестабильности поможет снизить риски и привести к рождению новых предпринимательских идей.

Предпринимательская деятельность осуществляется в условиях наличия той или иной меры *неопределенности*, определяемой следующими факторами:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуаций для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей даже доступной информации и наличием вероятностных характеристик поведения среды;
- наличием фактора случайности, то есть реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации;
- наличием субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации игры партнеров с противоположными или несовпадающими интересами.

*Неопределенность* – неполнота или неточность информации об условиях реализации предпринимательской деятельности, в том числе о связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность предполагает наличие нестабильности, при которой результаты действий не обусловлены, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна.

*Риск* – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, вплоть до банкротства и ликвидации предпринимательской единицы из-за нестабильности и неопределенности.

Таким образом, предпринимательская деятельность проходит в условиях нестабильности, неопределенности, рисков, и эти категории взаимосвязаны.

В количественном отношении нестабильность и неопределенность подразумевают возможность отклонения результата от ожидаемого (или среднего) значения как в меньшую, так и в большую сторону. Соответственно, под *риском* в данном контексте понимается вероятность потери части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и (или) обратное – невозможность получения

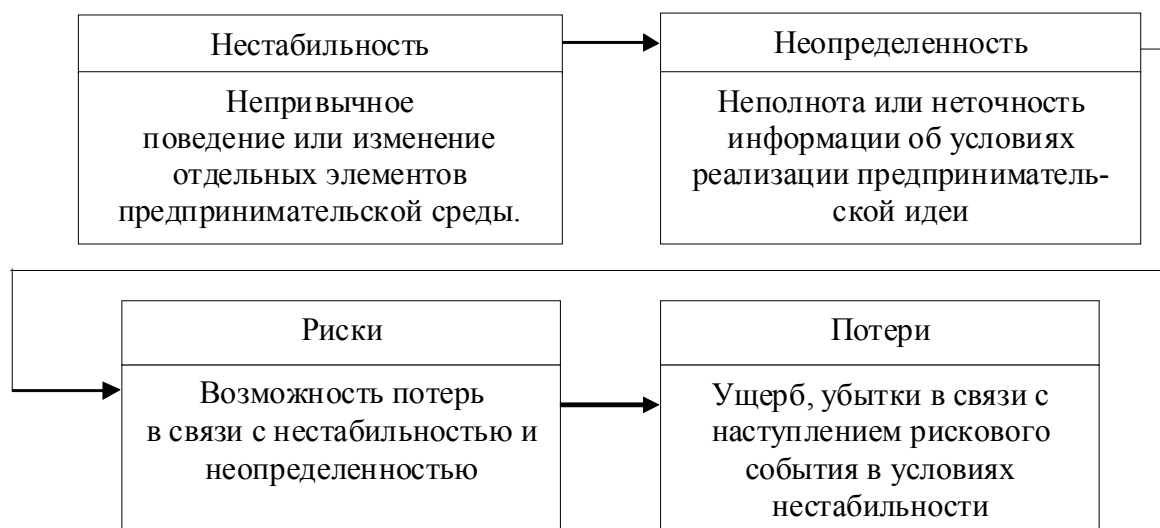
значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности. Поэтому эти три категории, влияющие на предпринимательскую деятельность и реализацию предпринимательской идеи, должны анализироваться и оцениваться совместно.

Предпринимательский риск имеет объективную основу из-за нестабильности внешней среды и неопределенности ее воздействия по отношению к предпринимателю.

С экономической точки зрения предпринимательский риск представляет собой событие, которое может произойти с некоторой вероятностью, при этом возможны три экономических результата (оцениваемых в экономических, чаще всего финансовых показателях):

- отрицательный (ущерб, убыток, проигрыш);
- положительный (выгода, прибыль, выигрыш);
- нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Природа нестабильности, неопределенности, рисков и потерь (рис. 1.4) при осуществлении предпринимательской деятельности связана с финансовыми убытками предпринимателя.



**Рис. 1.4.** Взаимосвязь категорий: нестабильность – неопределенность – риски – потери

#### 1.4. Предпринимательская среда

Предпринимательская среда – это наличие условий и факторов, воздействующих на субъекты предпринимательской деятельности и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления. Она представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих субъектам предпринимательства добиваться успеха в реализации поставленных целей, и подразделяется на внешнюю, как правило, независимую от субъектов предпринимательства среду, и внутреннюю, которая формируется непосредственно субъектом предпринимательства.

*Внешняя среда* субъектов предпринимательства представляет собой сложное гетерогенное (неоднородное по составу) образование, охватывающее широкий круг элементов, взаимосвязанных как с субъектом предпринимательской деятельности, так и

между собой, образующее своеобразное системно-организованное «пространство», в котором функционируют и развиваются процессы, ограничивающие или активизирующие предпринимательскую деятельность. Чтобы раскрыть структуру внешней среды предпринимательства, следует обратиться к характеру взаимоотношений, складывающихся между субъектом предпринимательства и средовыми элементами. В этом случае можно выделить ряд элементов, которые не подвержены непосредственному управляющему воздействию со стороны организации и не могут адекватно реагировать на ее поведение из-за косвенного, неопосредованного воздействия. Например, субъект предпринимательства не в состоянии оказать прямое влияние на характер деятельности фирм-конкурентов, однако формируя качество производимых товаров, реализуя определенную ценовую политику, проводя мероприятия, способствующие укреплению своего имиджа и общественного признания, он создает определенные условия конкуренции, учитываемые всеми организациями, конкурирующими на рынке. Предпринимательская система, таким образом, оказывает ощутимое влияние на всех участников процесса конкуренции, распространяемое косвенным путем с помощью инструментов маркетингового воздействия. Такое влияние улавливается рынком и требует адекватного реагирования со стороны его различных субъектов.

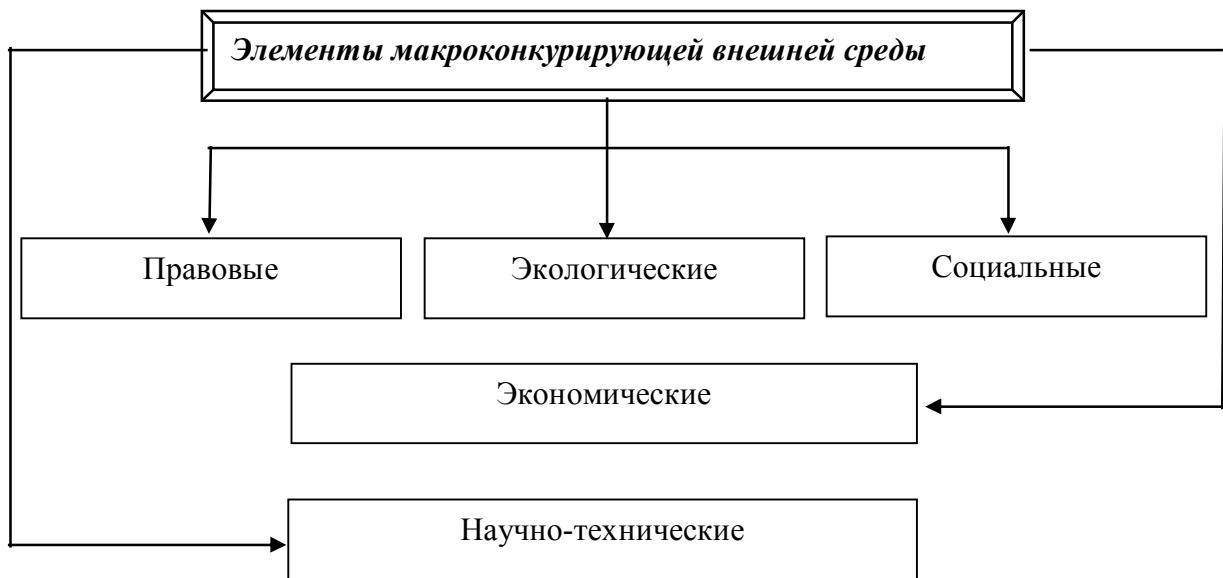
Элементы внешней среды, поддающиеся косвенному воздействию со стороны системы предпринимательства, могут быть объединены в устойчивую и достаточно однородную совокупность с помощью критерия, выражающего характер воздействия (опосредованное). Эта совокупность может характеризоваться как отдельная группа элементов внешней среды – *микроокружающая среда*, которая как бы находится в фокусе рыночных процессов, отражающем наиболее существенные рыночные колебания.

Вместе с элементами микроокружающей среды во внешней среде субъекта предпринимательства отражается влияние факторов, имеющих более «жесткий» характер. Эти факторы (их можно назвать факторами макроокружающей среды) имеют ограничивающие, а иногда и стимулирующие свойства, но в любом случае, это свойства, проявляющиеся в одном направлении – от элемента среды к конкретному субъекту предпринимательской деятельности.

*Макроокружающая внешняя среда* включает широкую совокупность элементов: природных, демографических, экономических, экологических, научно-технологических, законодательных, национальных и т. д. На рис. 1.5 представлена классификация, в основе которой пять крупных групп элементов, отражающих различные стороны социально-экономических взаимоотношений. Каждый из этих элементов обладает собственной многокомпонентной структурой. Группа, объединяющая научно-технические элементы, отражает уровень научно-технического развития, накладывающий технические и технологические ограничения на конкретный вид предпринимательства.

*Экономические элементы* обуславливают, в первую очередь, объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного товара и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка. Действие этих элементов определяет и структуру спроса, включающую различные виды товаров, соответствующих потребительским предпочтениям и доступных по цене. Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников.

Экономическая ситуация формируется под влиянием политических факторов. Способы управления экономикой и обуславливаемая ими экономическая обстановка являются, в какой-то мере, отражением политических целей и задач, решаемых правительственными органами.



**Рис. 1.5.** Структура элементов макроокружающей внешней среды

Политические факторы иногда рассматривают как самостоятельные средообразующие факторы, однако их влияние на условия конкретного бизнеса проявляется обычно посредством других факторов, в частности – экономических, накладывающих четко очерченные ограничительные рамки на многие параметры предпринимательской деятельности. Политическая ситуация оказывает влияние на другие факторы внешней среды: социальные, правовые, экологические. Наибольший «политический импульс» испытывает на себе *правовая среда*.

Расширенную совокупность элементов объединяют *экологические факторы*. Выражающие взаимоотношения между обществом и природой, они включают три самостоятельные подгруппы элементов: природно-климатические; природно-ресурсные и природоохранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяющих его спрос предпринимательских структур. Важно отметить, что природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель, могут не совпадать.

Природно-ресурсные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и условиями использования всех видов природных ресурсов, используемых в предпринимательской деятельности: природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природоохранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, окружающей территорию потребительского рынка, включающей все ее компоненты. Влияние природоохранных факторов выражается как в фиксированной степени экологического загрязнения, так и в форме, обуславливающей тип общественного поведения в отношении экологических проблем.

С точки зрения современной социально-этической потребности наиболее пристального внимания заслуживают *социальные элементы* макроокружающей внешней среды. По характеру их воздействия на предпринимательскую деятельность можно выделить две подгруппы: элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения, и элементы, не имеющие такой формы.

К первой подгруппе можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуума, их групп и общества в целом. Это объекты инженерного обеспечения, культурно-бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления. Их наличие и отсутствие формируют условия для определения способа ведения предпринимательской

деятельности, ее масштабов и территориальной специфики. Так, например, при отсутствии широкой и разнообразной эффективно функционирующей инфраструктуры затруднительно или практически невозможно развитие некоторых видов бизнеса (туристической деятельности, производство бытовых услуг, некоторые виды строительного производства).

Ко второй подгруппе относятся элементы так называемой социально-духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия.

В социально-духовной среде можно выделить исторические традиции, присущие территориальному образованию, в границах которого концентрируется целевой сегмент потребителей, этические нормы, тип общественного устройства, мировоззрения и нравственные устои. К социально-духовной среде можно отнести национальные, расовые, религиозные особенности потребителей, обуславливающие специфику социального поведения и образа жизни.

Социальные элементы внешней среды приобретают особое значение при решении проблем конкуренции, определении конкурентоспособности организации на рынке. К числу дополнительных методов можно отнести конкуренцию, основанную на укреплении имиджа и общественном признании компании производителя. Конкурируя на основе имиджа, являющегося самостоятельной социально-психологической характеристикой, компания концентрирует внимание на социальных (а точнее – социально-духовных) компонентах, на основе которых строится программа формирования общественного мнения по отношению к организации, ее склонности и стремлению к решению общественных задач, предпринимательской этике и общей культуре.

*Внутренняя среда субъектов предпринимательства* охватывает широкий круг элементов, представляющих совокупность внутренних условий функционирования субъекта предпринимательской деятельности, и полностью зависит от субъекта предпринимательства. Когда речь идет о внутренней среде субъекта предпринимательства, имеется в виду:

- наличие капитала (как собственного, так и инвестированного);
- выбор объекта предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;
- организационная структура организаций;
- рациональность и эффективность предпринимательской деятельности и т. д.

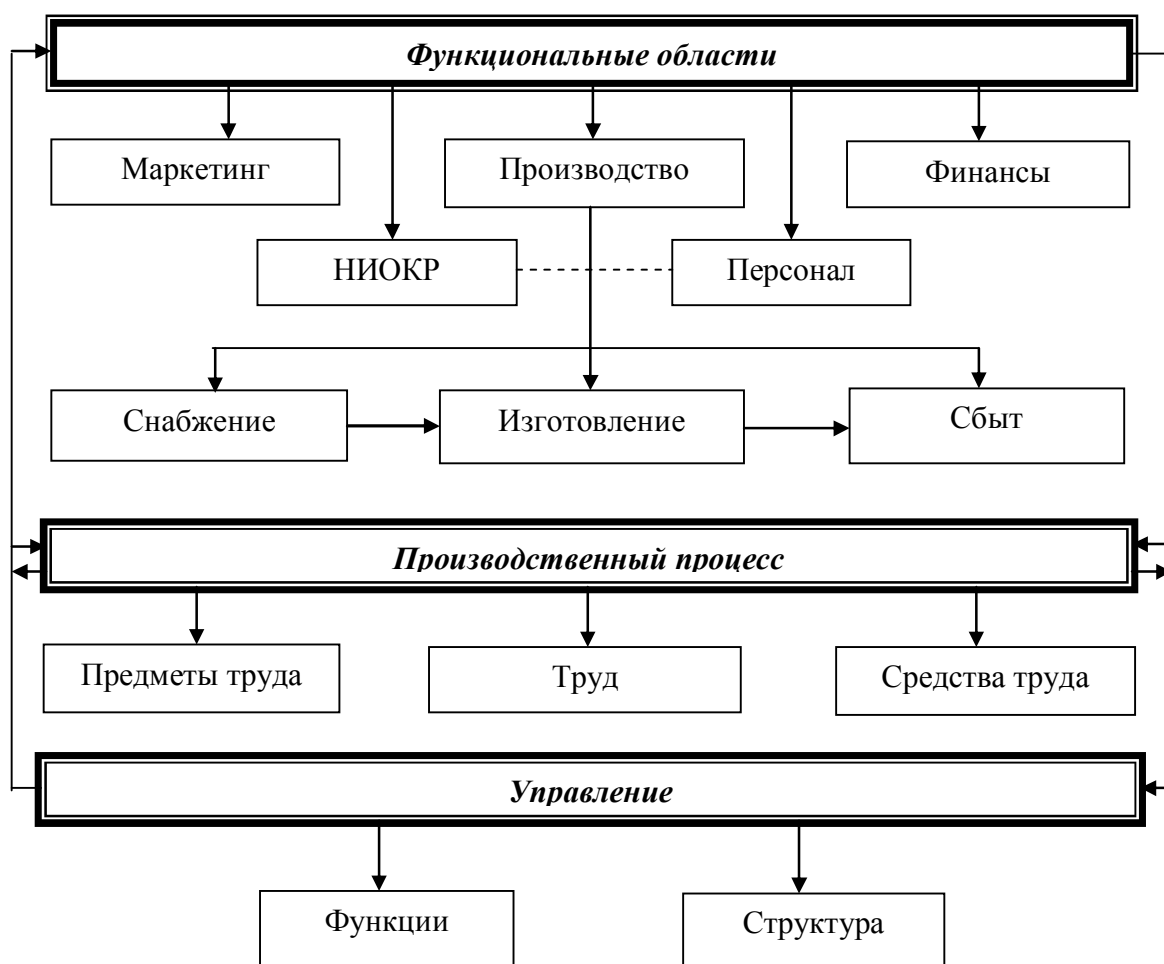
Внутренняя среда предпринимательской организации – это ее структура, охватывающая не только управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, но и на совершенствование технологий реализуемых процессов, с помощью которых предпринимательская активность (энергия), материалы и информация преобразуются в конечный продукт предпринимательской организации.

При формировании внутренней среды субъектов предпринимательства обычно выделяют две ее составляющие: ситуационные факторы и элементы внутренней среды.

Элементы внутренней среды – это составные части организации, необходимые для достижения целей. Основные элементы внутренней среды организации представлены на рис. 1.6. Ситуационные факторы внутренней среды субъекта предпринимательской деятельности – это внутренние переменные, которые создаются предпринимателем исходя из анализа внешней среды и используются для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации. К основным ситуационным факторам относятся:

- корпоративная культура;
- внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство);
- цели предпринимательства.





**Рис. 1.6.** Основные элементы внутренней среды организации

*Культура* – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей, или высокий уровень чего-нибудь, высокое развитие, умение. Существует еще множество определений, однако все они сводятся к тому, что культура – это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений общества в целом на определенном историческом этапе своего развития. Любая культура, в том числе и предпринимательская, содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедура – это официально зафиксированные и неписаные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все это идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

*Хозяйственная культура* – это как бы проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики. Другими словами, культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Также можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного

общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны.

*Корпоративная культура* — это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Корпоративная культура – многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение;
- развитие и самореализация работника;
- трудовая этика и мотивирование.

Приведенные характеристики корпоративной культуры в совокупности указывают на нетрадиционные, но весьма эффективные способы управления, когда на помощь руководителю приходят корпоративная идеология, система организационных ценностей.

Исследование российских психологов показывает, что более 60 % организаций предпочитают, чтобы их компания чем-то выделялась, имела свои принципы. Порой работники компаний считают, что лучше иметь даже негативно воспринимаемую обществом корпоративную культуру, чем не иметь никакой. Желание идентифицировать себя с коллективом по-прежнему остается одной из самых сильных личностных мотиваций.

В теоретических исследованиях и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и *внутрифирменному предпринимательству – интрапренерству*<sup>1</sup>. Необходимо обратить внимание на то, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации исходя из анализа внешней среды и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.

Выделение интрапренерства как особого вида предпринимательской деятельности лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фантом».

Возникновение интрапренерства (рис. 1.7), во-первых, обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для

---

<sup>1</sup> Термин «интрапренер» был введен американским исследователем Г. Пиншо.

многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению.



**Рис. 1.7.** Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

Во-вторых, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция необходимости внедрения новых технологий для увеличения конкурентных преимуществ.

В крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, как правило, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно если они не связаны непосредственно с основной деятельностью организации, то есть наблюдается консерватизм. Организации с традиционной структурой управления чаще всего действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

Предпринимательская организация – это организация, которая активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей.

В организациях предпринимательского типа руководителем создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предпринимательской организации и позволяет достичь конкурентных преимуществ по сравнению с другими организациями.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы – партнера; существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе

они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей (рис. 1.8).



**Рис. 1.8.** Условия для возникновения партнерства интрапренера и организации предпринимательского типа

Под *внутрифирменным* предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи.

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции предпринимательской инициативы и возможностей коммерческой организации. Человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации, – это интрапренер.

Сущность деятельности интрапренера состоит в том, что он не ждет каких-либо изменений в деятельности организации и лишь потом реагирует на них соответствующим образом, а «заставляет» производить выгодные для коммерческой организации изменения, то есть перестраивает обычный процесс в предпринимательский, инновационно-интрапренерский.

Сущность внутрифирменного предпринимательства характеризуется:

□ с точки зрения предпринимательской организации – как метод управления в организации, в основе которого заложена инициатива исполнителей, а не

администрирование. При этом необходимо учитывать, что высшее руководство предпринимательской организации все же оставляет за собой функции контроля;

□ с точки зрения субъекта реализации – как форма экономической активности интрапренера.

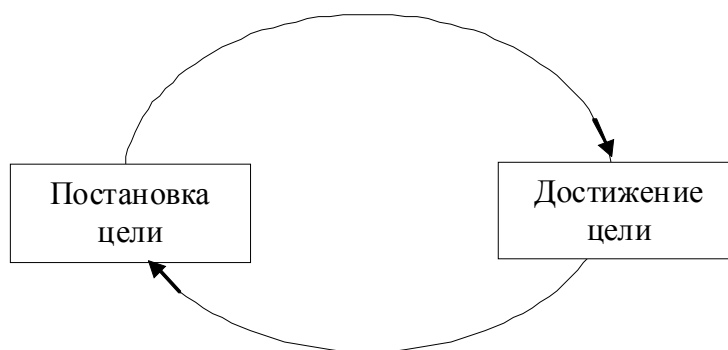
### 1.5. Цели предпринимательской деятельности

Понятие «цель» на первый взгляд кажется понятным без дополнительного объяснения. Имеющее, казалось бы, самоочевидный смысл, оно в действительности относится к числу сложных категорий социологии, философии, экономики, управления.

Цель – идеальное мысленное предвосхищение результата предпринимательской деятельности. Это предмет устремления, заранее намеченный конечный замысел, ожидаемый результат действия предпринимателя. Родоначальник стратегического планирования и управления И. Ансофф определяет цель как критерий успеха или неудачи предпринимателя.

Цели направляют и регулируют предпринимательскую деятельность, поскольку она целиком направлена на их достижение.

Процессы постановки и достижения целей у предпринимателей постоянно сменяют друг друга (рис. 1.9).



**Рис. 1.9.** Постановка предпринимательских целей

Новая цель для предпринимателя – это стимулирующий фактор. Однако большей части предпринимателей необходимо признание достижения их успеха, они способны принимать на себя всю вину за неудачи.

Основным вопросом, который должен разрешить предприниматель, является определение целей своей предпринимательской деятельности.

Если цели не определены, то их установление служит одной из самых главных и трудных задач управления предпринимательской деятельностью. В этом случае формирование целей предпринимательской деятельности представляет первичную цель управления этой деятельностью, что наиболее ярко проявляется в планировании хозяйственной деятельности организации, инвестиционного и финансовых процессов, управления затратами.

Главная цель предпринимательской деятельности, которая обусловлена самой сущностью предпринимательства, заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов (региона, страны). Однако это не единственная цель предпринимательства, и помимо нее существует целая система различных целей (в том числе и частных, но не менее важных).

Главная цель предпринимателя – максимизация его возможностей удовлетворять комплекс социально-экономических потребностей предпринимателя в условиях

неопределенности, которая конкретизируется под влиянием внешней среды, исходя из возможностей внутренней среды и из его прошлого, а также из выполняемых предпринимательской единицей функций.

Для того чтобы сохранить жизнеспособность и эффективность предпринимательской единицы, предприниматель должен ставить перед собой определенные цели точно так же, как он это делал до ее создания. Эти цели могут быть различны. Наиболее типичными являются:

*цели развития предпринимательских единиц* заключаются в изменении количественных параметров и качества функционирования предпринимательских единиц для перевода в желаемое, более благоприятное состояние, характеризующееся лучшими значениями целевых показателей. Цели развития могут состоять в определении финансируемого ею уровня качества и эффективного производства, выхода на определенный уровень производства и потребления, удовлетворения потребностей потребителей;

*цели поддержания предпринимательских единиц* в достигнутом ею состоянии возникают в условиях, когда надо закрепить это состояние, потому что оно удовлетворяет предпринимателя либо вызвано опасностью ухудшения этого состояния, которое надо предотвратить;

*цель выхода из нежелательного состояния* или цели дальнейшего спада, обеспечение выхода из кризиса характерны для ситуации, когда параметры, показатели функционирования предпринимательских единиц существенно ниже нормативного уровня, не удовлетворяют, целевым установкам предпринимателя и запросам потребителей, значительно хуже состояния аналогичных объектов. Целью предпринимателя в этой ситуации является преодоление спада, недопущение показателей предельно допустимого уровня, стабилизация социально-экономической обстановки и создание предпосылок подъема.

Наряду с этими достаточно общими глобальными целями возможны и вполне реальные более узкие, локальные цели, распространяющиеся на отдельные сферы, виды не только предпринимательской, но и социальной деятельности, связанные с решением частных проблем, осуществлением проектов, программ.

Например, целями могут быть:

накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;

улучшение социальных условий сотрудников предпринимательских единиц;

оптимизация спроса покупателей на продукцию предпринимательских единиц;

оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т. д.

Как правило, такие локальные ограниченные цели подчинены и входят в состав перечисленных общих целей предпринимателя, соответствующих общественным целям.

Но цели предпринимательских единиц не всегда совпадают с целями учредителей, менеджеров и коллектива. Более того, может наблюдаться противоречивость целевых устремлений внутри предпринимательских единиц, что наиболее типично в предпринимательстве. Несовпадение и противоречивость интересов людей, являющихся членами предпринимательских единиц, может привести и приводит к разрушительным для предпринимательских единиц последствиям.

Наиболее опасны в этом отношении расхождения целей предпринимателя и членов коллективов предпринимательских единиц, прикрываемые демагогическими заверениями предпринимателей о том, что они действуют в интересах коллектива. Истинные цели предпринимателя оказываются при этом завуалированными, скрытыми, предпринимательская единица теряет целевую ориентацию и вместо того, чтобы организовать и ориентировать ее на достижение единых целей, вносят дезорганизацию,

приводят к низкой эффективности функционирования, а то и к деструкции, банкротству предпринимательских единиц.

Решающим условием развития предпринимательских единиц является единство целей предпринимателя и членов коллектива. Естественно, что достижение полного соответствия целей не представляется возможным. Но должны существовать гармония интересов, определенный уровень совпадения целевых установок для всех участников предпринимательской деятельности, переход за пределы которых недопустим.

Цели предпринимателей зависят от внешней среды, и наоборот, выбор внешней среды предпринимателем происходит в зависимости от целей.

Цели любой предпринимательской единицы (так как в ней протекают социально-экономические процессы) существенным образом связаны с потребностями людей и их удовлетворением. Любой экономический субъект, начиная от индивидуального предпринимателя, малого предприятия и завершая экономикой страны, функционирует, действует во имя потребления людей. Как известно, потребность – это нужда, необходимость в потреблении, использовании определенного количества товара и услуг, обеспечивающих жизнедеятельность и приносящих людям удовлетворение их желаний. В конечном счете – именно удовлетворение количественно и качественно изменяющихся потребностей людей и составляет главную цель экономики, а следовательно, и предпринимательской деятельности.

Цели предпринимательской единицы (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Например, для предпринимателя, реализующего идею по выпуску инновационной продукции, цель которой поднять предпринимательскую организацию до уровня, необходимого для выгодной ее продажи (чтобы воплотить в жизнь другую предпринимательскую идею), временной горизонт ограничен моментом продажи или слияния, так как после этого появляются новые ресурсы и новые перспективы.

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Долгосрочные цели достигаются в течение длительного периода времени. Поэтому они, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, должны подкрепляться решениями об обеспечении ресурсами таких долгосрочных потребностей, как исследования и разработка (НИОКР), создание новых производственных площадей и приобретение оборудования, обучение персонала.

Если бы поведение предпринимателя определялось исключительно ближайшими целями, подобного рода затраты были бы неоправданными. Поэтому важно, чтобы долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, устанавливались по окончании краткосрочного периода развития.

Ближайшие и долгосрочные цели дают оценку товарно-рыночным возможностям в отрасли и в экономике. Но в жизни присутствуют и непредвиденные обстоятельства, вероятность которых может быть относительно низка, а воздействие на рентабельность предпринимательской единицы огромно. Это влияние может быть как негативным, приводящим к катастрофическим последствиям (война в Ираке принесла значительные потери для фирм, которые в эту страну вложили инвестиции), так и позитивным, открывающим перед предпринимательской единицей широкие перспективы, например дефолт в 1998 г. «сыграл на руку», например, производителям сухих строительных смесей.

Страхование может уменьшить риск, а новаторство – осуществить «прорыв». Для этого необходимо поставить еще одну цель – гибкость предпринимательской единицы. Гибкость может быть внешней, которая достигается применением диверсификационной модели товарно-рыночных инвестиций, минимизирующей последствия, и гибкость внутренняя, выражающаяся в ликвидности ресурсов предпринимательской единицы.

Любая цель как критерий успеха (или неудачи) состоит из трех элементов: некоего *атрибута*, призванного проверять выполнение критерия, *средства измерения* или

масштаба для оценки величины атрибута и задачи определенного значения, масштаба которого стремится достичь предпринимательская единица.

Если взять за основную цель предпринимательской единицы ее атрибут – стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов, то средством измерения будет норма прибыли на всем временном горизонте, а задачей – оптимизация этой нормы.

Прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом предпринимателя, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, и, соответственно, источником развития предпринимательства. Именно поэтому предпринимателю необходимо сосредоточить свои усилия на тех факторах, которые производят прибыль (а не на самой прибыли).

Для достижения целей определяются и решаются конкретные задачи предпринимательской деятельности в рамках текущей или перспективной политики предпринимательских единиц, которая определяет направления и методы осуществления предпринимательской деятельности, ее стиль. Все это обеспечивает эффективное поведение предпринимательских единиц в сложившихся или меняющихся условиях окружающей среды.

Главной целью внутрифирменного предпринимательства является стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации, а главной целью интрапренера является максимизация возможностей предпринимательства в условиях действующей коммерческой организации.

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Это может быть:

- потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;
- потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации;
- желание получить дополнительную прибыль к имеющейся (рис. 1.10).

Целью внутрифирменного предпринимательства является также обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

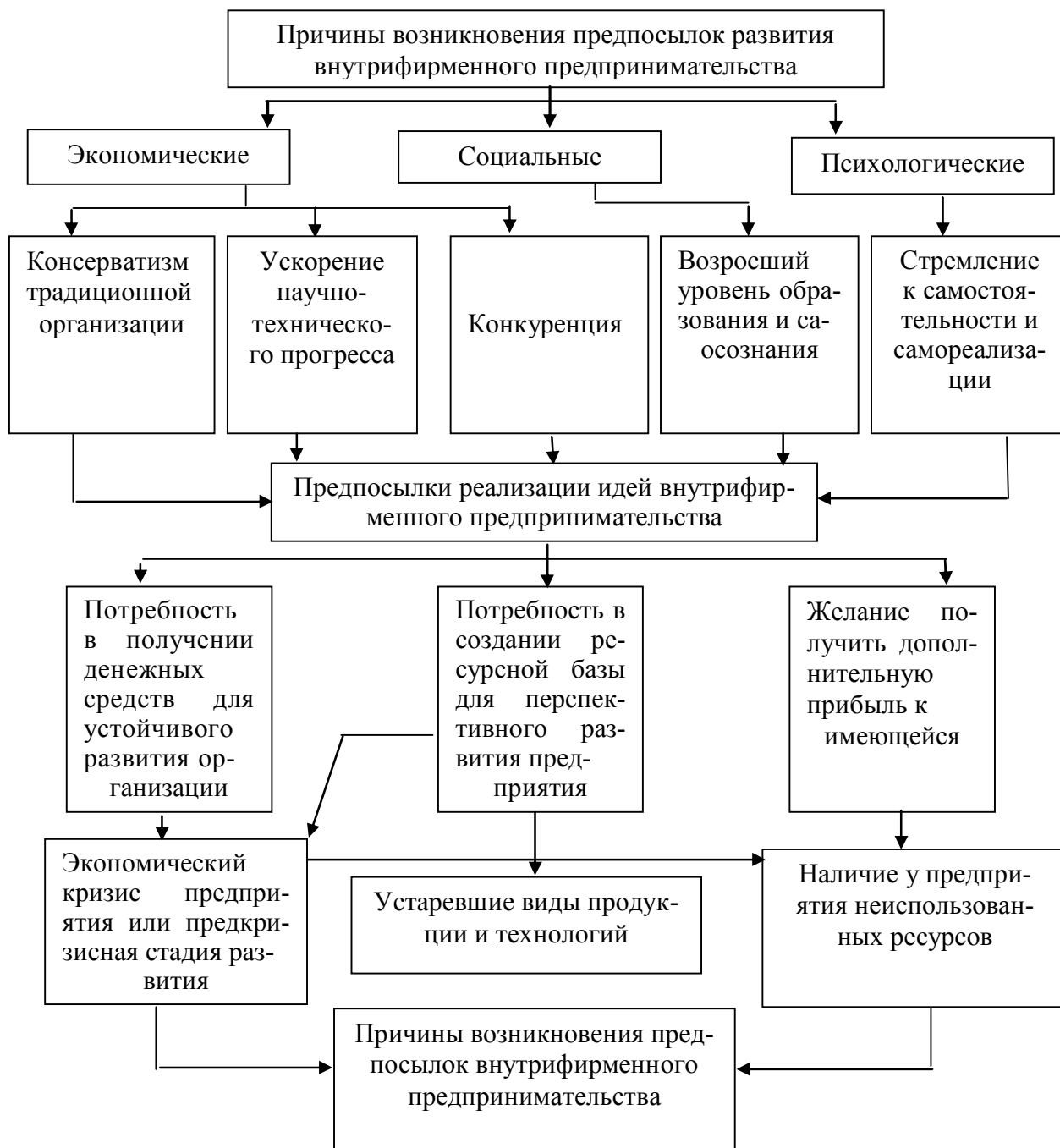
В задачи интрапренера может входить:

- реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг), сдвигающих кривые спроса;
- поиск новых методов организации производства и новых технологий, (влияющих на кривые затрат);
- разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг), создание при этом новых рынков, характеризующихся совершенно новыми кривыми спроса и предложения.

Главными задачами развития внутрифирменного предпринимательства являются создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, и реализация новаторских способностей.

Задачи предпринимательской деятельности и их решения, способствующие достижению поставленных целей, можно разделить на три направления.





**Рис. 1.10.** Цели внутрифирменного предпринимательства

*Первое направление* – это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя.

*Второе направление* – комплекс задач по решению формирования эффективности предпринимательской деятельности, которая осуществлялась или же только стала осуществляться.

*Третье направление* – как эффективная, так и справедливая предпринимательская деятельность. Это происходит тогда, когда реализуется второе направление.

Прибыль является критерием того, насколько хорошо предприниматели удовлетворяют запросы клиентов. Как правило, чем выше прибыль, тем лучше удовлетворены потребности покупателей, и наоборот, чем ниже прибыль, тем меньше довольны покупатели. Увеличение нормы прибыли, например, требует решения комплекса таких задач, как обеспечение процесса производства необходимыми факторами производства; поиск источников финансирования; анализ выживаемости фирмы в меняющихся условиях конкуренции; удовлетворение потребностей покупателей или

клиентов; увеличение объема продаж; оптимизация использования всех ресурсов; разработка маркетинговых стратегий; выбор поставщиков; выбор партнеров по бизнесу; повышение ликвидности фирмы; разработка мероприятий по охране окружающей среды и т. д.

Убеждение в том, что прибыль является единственной целью предприятия, сомнительно и мало способствует его развитию. Основной проблемой предпринимателя является получение им достаточного дохода от использования ресурсов, а не максимизация прибыли. Не менее важным моментом в постановке задач является определение нормы возврата инвестиций в качестве средства измерения рентабельности.

Для того чтобы поставить перед собой разумные цели, предприниматель должен сначала оценить собственные силы и способности, определить наиболее эффективное направление своей деятельности. Самооценка – это творческий процесс при постановке целей, так как она может открыть перед предпринимателем интересные возможности завоевания новых рынков, сокращения или расширения номенклатуры продукции. Метод постановки целей с учетом собственных возможностей основывается на следующих положениях:

- в высококонкурентной экономике успех сопутствует в основном тем предпринимателям, которые работают на очень высоком профессиональном уровне, так как быть средним производителем почти так же рискованно, как и быть плохим;

- предприниматель должен способствовать формированию спроса на свою продукцию, привлекая новых покупателей (при условии хорошего качества выпускаемой продукции);

- продукция, работы или услуги могут быстро устаревать, но хорошая репутация сохраняется на годы.

После постановки целей предприниматель должен решить, каким образом лучше всего добиться их осуществления. Для этого он разрабатывает план действий:

- детальная разработка последовательных шагов достижения каждой цели;
- закрепление ответственности за осуществление каждого шага за предпринимателем или другой ключевой фигурой;
- определение контрольных сроков каждого шага.

План действий предназначен для осуществления задуманного. Без такого плана, способного вдохнуть жизнь в поставленные предпринимателем цели, они теряют смысл.

## ЗАДАНИЯ

1. Разработайте алгоритм действий предпринимателя при реализации предпринимательского проекта.
2. Приведите примеры, в чем проявляется переменчивость всех ситуационных факторов внутренней среды предпринимательской организации.
3. Опишите элементы внешней среды какого-либо направления предпринимательской деятельности в вашем регионе.
4. Охарактеризуйте какую-либо цель предпринимательской деятельности с помощью трех элементов: атрибута, средства измерения и задачи определенного значения.
5. Составьте схему взаимодействия интрапренера с руководством и другими работниками организации.

## Тестовые вопросы

1. Реформы 1861 года привели:
  - а) к интенсивному развитию частного предпринимательства;
  - б) подавлению предпринимательской активности;
  - в) укреплению крестьянства.
2. Предпринимательская деятельность в СССР в середине – конце XX в.:
  - а) активно развивается;
  - б) развивается нелегально;
  - в) отсутствует.
3. Конечная цель предпринимательской деятельности:
  - а) прибыль;
  - б) стимулирование и удовлетворение постоянно меняющихся и возрастающих потребностей индивидуума или социальной группы, а также общества в целом;
  - в) доход.
4. Экономическое содержание новаторской функции предпринимательства:
  - а) в расширении рыночного спроса;
  - б) рыночного предложения;
  - в) все перечисленное.
5. Предпринимательство:
  - а) профессия;
  - б) стиль жизни;
  - в) инноваторы.
6. Носитель предпринимательства:
  - а) инициатор;
  - б) инноватор;
  - в) директор.
7. Расположите этапы жизненного цикла предпринимательской идеи в правильной последовательности:
  - а) независимая экспертная оценка;

- б) расчеты затрат на производство продукции;
- в) зарождение предпринимательской идеи;
- г) получение рыночной информации;
- д) принятие предпринимательского решения,
- е) реализация предпринимательской идеи;
- ж) подготовка к практической реализации идеи;
- з) первая экспертная оценка идеи.

**8. Определение предпринимательской способности субъекта предпринимательства:**

- а) энергия предпринимательской активности;
- б) образование, опыт и другие характеристики предпринимателя;
- в) все перечисленное.

**9. Выявление возможного интереса фирмы-производителя, имеющего видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы:**

- а) предпринимательский доход;
- б) предпринимательская перспектива;
- в) предпринимательская идея.

**10. Объект предпринимательской деятельности:**

- а) оказанная услуга;
- б) выполненная работа;
- в) все перечисленное.

**11. Носитель предпринимательской функции:**

- а) предприниматель без образования юридического лица;
- б) генеральный директор;
- в) коммерческая организация.

**12. Предпринимательство коммерческой организации:**

- а) хозяйственная деятельность, реализуемая посредством управления организацией;
- б) управление организации в интересах собственника;
- в) все перечисленное.

**13. Носитель предпринимательства:**

- а) инициативность и умение комбинировать факторы производства;
- б) умение рисковать и реализовывать новации;
- в) реализатор предпринимательской функции.

**14. Уровень достижения поставленной цели:**

- а) эффективность;
- б) прибыль;
- в) социальные результаты.

**15. Исходные положения самоорганизации предпринимательской деятельности:**

- а) принятие предпринимательского решения о реализации предпринимательского проекта;
- б) создание предприятия как имущественного комплекса в рамках организационно-правовой формы и определение статуса своего участия в реализации предпринимательского проекта;
- в) все перечисленное.

**16. Нововведение:**

- а) инновация;
- б) реструктуризация;
- в) начало процесса.

**17. Генерирование предпринимательской идеи:**

- а) создание предпринимательского проекта;
- б) развитие предпринимательского проекта;
- в) ликвидация предпринимательского проекта.

**18. Цель первой экспертизы предпринимательской идеи:**

- а) определение совместимости идеи с внешней средой;
- б) определение степени несовместимости идеи с возможностью ее реализации;
- в) определение совместимости идеи с возможностью предпринимателя.

**19. Цель второй экспертизы предпринимательской идеи:**

- а) определение совместимости идеи с внутренней средой;
- б) определение совместимости идеи с внешней средой;
- в) все перечисленное.

**20. Неполнота или неточность информации об условиях реализации предпринимательской деятельности, в том числе связанных с ними затратах и результатах:**

- а) неопределенность;
- б) нестабильность;
- в) риск.

**21. Глобальный риск:**

- а) финансовый риск;
- б) чистый риск;
- в) спекулятивный риск.

**22. Создание предпринимателем специального резервного фонда за счет отчислений из прибыли на покрытие непредвиденных расходов при наступлении рискованных событий:**

- а) страхование;
- б) самострахование;
- в) ликвидация рискованных ситуаций.

**23. Управление рисками:**

а) избегать рискованных ситуаций или принять меры по предотвращению неблагоприятных событий;

- б) справиться с риском самому или переложить риск на других;
- в) все перечисленное.

**24. Наличие условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления:**

- а) внутрифирменное предпринимательство;
- б) предпринимательская среда;
- в) культура предпринимательства.

**25. Элементы макроокружающей внешней среды:**

- а) экономические, экологические;
- б) правовые, социальные и научно-технические;

в) все перечисленное.

**26.** Выбор объекта предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности по отношению к элементам:

- а) внешней среды предпринимательства;
- б) внутренней среды предпринимательства;
- в) все перечисленное.

**27.** Ситуационные факторы внутренней среды предпринимательской организации:

- а) этика и культура предпринимательской деятельности;
- б) цель предпринимательства, интрапренерство;
- в) все перечисленное.

**28.** Главная цель предпринимательской деятельности:

- а) максимизация прибыли;
- б) стимулирование и удовлетворение спроса на конкретные потребности членов общества;
- в) быть «хозяином» положения.

**29.** Главная цель предпринимателя:

- а) максимизация прибыли;
- б) максимизация возможностей предпринимателя;
- в) приобретение «веса» в обществе.

**30.** Главная цель экономики:

- а) обеспечение «нормальной» заработной платой;
- б) обеспечение всех людей жильем;
- в) удовлетворение потребностей людей.

**31.** Прибыль для предпринимателя:

- а) оценка успеха и психологический стимул предпринимательства;
- б) показатель эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей;
- в) все перечисленное.

**32.** Основная проблема предпринимателя:

- а) максимизация прибыли;
- б) достаточность дохода от использования ресурсов;
- в) создание новых рабочих мест.

**33.** Изменение количественных параметров и качества функционирования предпринимательской единицы для перевода в желаемое, более благоприятное состояние, характеризуемое лучшими значениями целевых показателей:

- а) цель выхода из нежелаемого состояния;
- б) цель поддержания;
- в) цель развития.

**34.** Одно из направлений, характеризующих задачи предпринимательской деятельности, гласит: «Предпринимательская деятельность должна быть не только эффективной, но и ...»

**35.** Критерий того, насколько хорошо предприниматели удовлетворяют запросы клиентов:

- а) сервис;
- б) прибыль;
- в) все перечисленное.

**36.** Разработка плана действий предпринимателя:

- а) до постановки целей;
- б) после постановки целей предпринимательства;
- в) не осуществляется в настоящее время.

**37.** Политика, технология, образование, искусство, ценности и отношения, религия, язык, правоповедение, социальный статус:

- а) предпринимательская среда;
- б) культурная среда;
- в) все перечисленное.

**38.** Капитал, необходимый для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства:

- а) прибыль;
- б) интракапитал;
- в) инвестиции.

**39.** Задачи интрапренера:

- а) реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг) со сдвигом кривых спроса;
- б) разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг) при создании новых рынков, характеризующихся новыми кривыми спроса и предложения;
- в) все перечисленное.

**40.** Внутрифирменное предпринимательство:

- а) особый вид предпринимательской деятельности;
- б) внутренний ситуационный фактор, задаваемый руководителем организации;
- в) внешний элемент микроокружающей среды.

**41.** Элементы внутрифирменного предпринимательства:

- а) дух предпринимательства;
- б) механизм предпринимательства;
- в) все перечисленное.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Основные этапы развития предпринимательства и их основные черты.
2. Особенности предпринимательства в России на современном этапе.
3. Определение предпринимательства.
4. Сущность предпринимательской деятельности? Существенное свойство, отличающее предпринимательство и бизнес.
5. Основная цель и побудительный мотив предпринимательской деятельности?
6. Видовые формы предпринимательской деятельности.
7. Новаторская функция предпринимательства. Этапы новаторской инновационной деятельности, и их сущность.

8. Основные положения самоорганизации предпринимателя.
9. Последовательность действия предпринимателя при реализации предпринимательского проекта.
10. Сущность предпринимательской идеи. Жизненный цикл предпринимательской идеи. Как осуществляется ее выбор?
11. Объекты предпринимательской деятельности.
12. Почему в современных экономических условиях носителем предпринимательства выступает коммерческая организация?
13. Что такое нестабильность и неопределенность?
14. Сущность предпринимательского риска.
15. Виды рисков в предпринимательской деятельности.
16. Осуществление снижения предпринимательского риска.
17. Что такое предпринимательская среда?
18. Элементы макроокружающей внешней среды.
19. Внутренняя среда предпринимательства.
20. Факторы, относящиеся к факторам внутренней среды предпринимательской деятельности.
21. Характеристика каждого из трех направлений, которые определяют задачи предпринимательской деятельности.
22. Роль прибыли в предпринимательской деятельности.
23. Что такое корпоративная культура?
24. Внешняя и внутренняя культурная среда.
25. Внутрифирменное предпринимательство и каковы предпосылки для его возникновения?
26. Кто является субъектом реализации внутрифирменного предпринимательства и как можно охарактеризовать его личные качества?
27. Дух и механизм внутрифирменного предпринимательства.
28. Что такое цель и какая цель предпринимательской деятельности является главной?
29. Основные виды целей предпринимательской организации.
30. В чем суть главной цели предпринимателя, из каких элементов она состоит?

### **Рекомендуемая литература**

1. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Н. Асаул. – СПб.: Питер, 2005. – С. 368.
2. Асаул, А. Н. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский, Д. А. Гордеев, Е. Г. Гужва, А. А. Петров, Р. А. Фалтинский; под ред. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – С. 280.
3. Асаул, А. Н. Культура организации – ресурс для развития бизнеса / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2007. – С. 216.



**Глава 2**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СЕТЬ – ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ**  
**МЕЖФИРМЕННОГО**  
**ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Рынки будут существовать только тогда, когда установится определенный моральный порядок.

*Эмиль Дюркгейм (1858–1917),  
французский социолог*

**После изучения главы студенты должны**

**ЗНАТЬ:**

- сущность предпринимательской сети;
- принципы объединения предпринимательских структур в индустриальные сети;
- характерные признаки предпринимательской сети;
- проблемы, которые можно решить за счет вхождения организации в предпринимательскую сеть;
- основные методы снижения затрат на производство продукции за счет вхождения малых предприятий в предпринимательскую сеть;
- принципы формирования предпринимательских сетей в ИСК;
- сущность кластерной концепции;
- характерные особенности деятельности кластера;
- необходимые условия создания кластеров;
- основные цели и задачи деятельности технопарков;
- назначение технологических парков;
- особенности технополисов;
- функции бизнес-центров;
- виды бизнес-инкубаторов.

**УМЕТЬ:**

- находить пути решения проблем через вхождение в предпринимательскую сеть;
- обосновать параметры формирования предпринимательской сети;
- объяснить различия в терминах «кластер» и «предпринимательская сеть»;
- охарактеризовать основные направления взаимосвязей бизнес-центров с внешними участниками;
- объяснять необходимые условия создания кластеров (концепция «5И»).

**ВЛАДЕТЬ:**

- терминологией по межфирменному взаимодействию субъектов предпринимательства;
- алгоритмом формирования управленческого решения по формированию предпринимательской сети в строительстве.

## 2.1. Основы формирования предпринимательских сетей

За последнее десятилетие в поведении и сознании граждан государств СНГ состоялись и продолжают происходить значительные изменения. Они вызваны, прежде всего, переходом к другой системе развития общества, построенной на внедрении рыночных отношений и активизации предпринимательской деятельности. При этом важными становятся отношения и поведение людей на разных уровнях их участия в предпринимательской деятельности: между предпринимателями и наемными работниками, предпринимателями и государственными органами, предпринимателями и высшими учебными заведениями и т. п.

Под воздействием глобализационных процессов в мировой экономике происходят изменения объекта хозяйственного управления. Так, в индустриальном обществе этим объектом управления выступали компании, включающие несколько предприятий. В постиндустриальном, информационном – основном объектом хозяйственного управления становятся предпринимательские сети, представляющие планомерно организованную на основе долгосрочных контрактов сеть организаций, участвующих в проектировании, производстве, реализации и в сервисном обслуживании продукта. В объединениях традиционного типа (холдингах, концернах, трестах и т. д.) организации могут полностью или частично лишиться юридической, хозяйственной самостоятельности и т. д. Подобные объединения имеют, как правило, громоздкую управленческую структуру, что не всегда позволяет им достаточно четко и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Кроме того, они имеют тенденцию к монополизации. Мировой и отечественный опыт показывают, что этих недостатков лишена сетевая форма организации научно-производственного цикла.

В экономике под сетью понимается способ регулирования взаимозависимости участников единого технологического процесса (отличающийся от координации их деятельности с помощью рыночных механизмов), основанный на кооперативной «игре» и особых отношениях.

Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов предпринимательской деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе и рационализации производственно-рыночных процессов. Такое объединение усилий в некоторых странах оказалось достаточно эффективным с точки зрения реализации программ экономического развития регионов, а иногда и национальных систем.

При объединении имущественные связи играют существенную роль, однако предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи, формируя таким образом предпринимательскую сеть, сочетающую элементы рынка и иерархической координации действий. На первый план в ней выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные могут присутствовать в форме долевого участия. Формирование предпринимательских сетей связано с интеграционным поведением субъектов системы предпринимательства.

Предпринимательские сети в общем виде могут иметь формализованный характер (образовывать самостоятельные организационные формы) и неформализованный.

Характеристика деятельности отдельных отечественных организаций, объединившихся в предпринимательские сети, свидетельствует о пригодности этих концепций для применения на российском рынке. При этом следует учитывать, что отсутствие стандартизированных правил в области сетевых объединений приводит к тому, что все исследуемые и формирующиеся предпринимательские сети имеют

индивидуальный и уникальный характер. Несмотря на общие направления развития и линии поведения в производстве продукта, уникальность каждого региона приводит к разным конечным результатам.

Предпринимательскую сеть можно идентифицировать как группу организаций-участников того или иного рынка, объединившихся для эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи и механизмы специализации и взаимодополнения, они получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов.

Предпринимательская сеть объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры – это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются.

Предпринимательскую сеть (как и любое другое сетевое образование) характеризует: единая цель; четкая внутренняя структура; высокая степень взаимосвязи структурных элементов; взаимосвязь с внешней средой.

Отличительная черта предпринимательских сетей – предпринимательская целеориентация. Предпринимательские сети всегда направлены на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций.

Входящие в предпринимательские сети предпринимательские структуры сохраняют свою автономность, но через вхождение активизируется появление новых управленческих идей и решений и ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации.

Базовые принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей:

- потребность в реализации принципа заинтересованности всех участников предпринимательской сети;
- рассмотрение интеграционной деятельности организации как новаторской;
- потребность в нового рода координации средств производства, выходящие за рамки одного предпринимательского субъекта;
- рассмотрение возможностей интегрированного поведения в предпринимательской сети по передаче части функций от собственника менеджерам-профессионалам;
- использование вхождения в предпринимательскую сеть для более эффективного регулирования взаимоотношений с внешней средой;
- использование возможностей предпринимательской сети для разделения труда, специализации, кооперации как производственного процесса, так и управленческих процессов, происходящих в субъектах предпринимательской деятельности.

Стали развиваться так называемые «оболочечные» организации, которые реализуют конкретную бизнес-идею на основе сетевой организации. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все остальное (от разработки проекта до продажи и сервисного обслуживания) такая организация приобретает у специализированных компаний, входящих в предпринимательские сети.

Возможности решения проблем субъектов предпринимательской деятельности за счет вхождения в предпринимательскую сеть представлены в табл. 2.1.

В процессе долгосрочного функционирования субъектов предпринимательской деятельности происходят различного рода изменения параметров организации и внешних условий ее существования. Эти изменения происходят как стихийно, так и под регулирующим воздействием органов власти.

**Возможности решения проблем субъекта предпринимательства за счет его вхождения в предпринимательскую сеть**

Задачи	Пути решения
1. Проблемы повышения эффективности функционирования субъекта предпринимательства	
1.1. Снижение производственных затрат	Оптимизация технических возможностей ( $\Pi_T$ ) на основе производственной кооперации; усиление кадрового потенциала ( $\Pi_K$ ) и рост производительности труда за счет углубления специализации производства; увеличение финансового потенциала ( $\Pi_\Phi$ ) за счет доступа к финансовым ресурсам партнеров; повышение конкурентоспособности продукции (цены) за счет ее модернизации при участии партнеров, осуществляющих НИР и ОКР
1.2. Повышение качества управления	Разработка и реализация совместной стратегии с партнерами; централизация отдельных управленческих функций (информационных бухгалтерских, маркетинговых сервисных и др.)
1.3. Повышение эффективности сбыта продукции	Вхождение в предпринимательскую сеть сбытовых организаций; оптимизация сбытовой сети; кооперация и концентрация сбытовых процессов в рамках предпринимательской сети
1.4. Снижение рисков	При закупке сырья, материалов и комплектующих; при проведении сбытовых операций
2. Проблемы эффективного развития субъекта предпринимательства.	
2.1. Создание нового продукта (новых направлений деятельности)	Налаживание партнерских отношений с организациями, имеющими подразделения НИР и ОКР; налаживание партнерских отношений с инновационными организациями; привлечение инвестиций партнеров по предпринимательской сети
2.2. Модернизация производственной базы	Производственная кооперация; привлечение инновационных организаций (НИИ, КБ, ПБ) привлечения инвестиций партнеров и совместного финансирования
2.3. Модернизация, развитие системы сервиса и сбыта	Создание объединений, разветвленной системы сервиса и сбыта на основе объединения и оптимизации соответствующих ресурсов партнеров

Многие современные проблемы развития субъектов предпринимательства, особенно малых по объему, могут успешно решаться за счет концентрации производства, углубления специализации и разделения труда. В качестве основных методов снижения затрат на производство продукции можно предложить:

- оптимизацию загрузки производственных мощностей (увеличение сменности, коэффициента загрузки и т. д., сокращения простоев оборудования);
- повышение производительности труда за счет внедрения рациональных трудовых приемов и ликвидации потерь рабочего времени;
- обеспечение оптимального использования всех производственных ресурсов (сырья, площадей, энергии);
- сокращение производственного цикла, незавершенного производства;
- оптимизацию складских запасов;
- повышение качества и сокращение брака.

Снижение управленческих расходов может быть достигнуто за счет:

- рационализации организационной структуры субъекта предпринимательской деятельности;
- рационального разделения и кооперации управленческого труда;
- оптимизации управленческого аппарата;
- автоматизации и компьютеризации управленческого труда.

Вхождение субъекта предпринимательской деятельности в предпринимательскую сеть позволяет оптимизировать экономический потенциал всех участников предпринимательской сети, получить синергетический эффект от объединения их ресурсов, перевести конкуренцию межфирменную в конкуренцию объединений (сетей).

Ряд организаций участвуют в межфирменных союзах, чтобы лишить конкурента доступа к ресурсам и создать препятствия для третьей компании. При этом необходимо учитывать, что межфирменное сотрудничество целесообразно лишь при сохранении контроля за собственным бизнесом, иначе субъект предпринимательской деятельности может оказаться в ситуации игнорирования его интересов ради другого участника предпринимательской сети.

В современных условиях формируются институты, определяющие базовые свойства и правила взаимоотношений субъектов рыночной экономики.

Одним из основных интегрирующих элементов выступает договор, который юридически обеспечивает выполнение взаимных обязательств в процессе разработки производства и сбыта товаров и услуг.

Переход от чисто рыночных к сетевым отношениям кооперирующихся организаций в конце XX в. назван сетевой революцией. За последние годы по этой проблеме издано более 100 монографий (преимущественно в США, Великобритании, ФРГ). Эти работы посвящены анализу конкуренции в сетевых организациях, природе менеджмента снабженческих сетей и кооперативной стратегии в сетях, динамике межфирменного сотрудничества в сетевых альянсах.

## **2.2. Сетевые объединения в инвестиционно-строительной сфере**

Под региональным строительным комплексом обычно понимают определенным образом организованную территориальную совокупность только строительных (подрядных) организаций и компаний-производителей строительных материалов и конструкций, объединяемую жесткой взаимозависимостью технологий производства, вытекающей из этого общностью экономических интересов и границами региональных рынков недвижимости, строительной продукции, продукции строительных материалов и конструкций.

Аналогичным образом инвестиционная составляющая комплекса также локализована на географическом уровне. Оценка и выбор объектов инвестирования – это вопрос регионального маркетинга: объект всегда географически локализован. Действительно, существуют инвестиционные компании и фонды, позиционирующие себя «...на федеральном уровне решений при инвестировании в ИСК». Но принятие инвестиционных решений в практике осуществляется на региональном уровне, применительно к конкретному объекту. Далее имеет место локализованное финансирование и весь спектр проблем, порожденных региональной спецификой. Впрочем, и прибыль от инвестиционной деятельности будет обусловлена результативностью региональной локализации объекта, его производственным, социальным, демографическим окружением. Таким образом, инвестор «федерального уровня» – это диверсифицированная по региону простая сумма региональных инвесторов. «Можно утверждать, что понятие строительный комплекс на федеральном (макро) уровне становится, в известной мере, экономической

абстракцией, равно как и федеральный рынок строительства, и, особенно, федеральный рынок строительных материалов и конструкций». Итак, под региональным ИСК подразумевается региональная локализация инвестиционно-строительной деятельности, организовавшаяся в сообществе участников, связанных единым списком объектов, логистикой, инвестиционными и строительными ресурсами, соответственно, единым предметом и содержанием коммуникаций. Именно на региональном уровне проявляется феномен ИСК.

Инвестиционно-строительную сферу как особый сектор материального производства формирует определенная группа хозяйственных единиц, деятельность которых может осуществляться не только в рамках отрасли (последняя представляет собой группу организаций), но и вне ее (например, хозяйственный способ).

Особенности строительного процесса обусловлены участием большого количества предпринимательских субъектов:

- инвестор, физическое или юридическое лицо, осуществляющее финансирование строительства;
- заказчик, физическое или юридическое лицо, имеющее право на земельный участок и реализующее инвестиционный проект;
- застройщик, обладающий правами на земельный участок;
- подрядчик – строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракта строительство объекта;
- пользователь, физическое или юридическое лицо, для которого создается объект;
- проектировщик – организация, осуществляющая по контракту с заказчиком (застройщиком) разработку проекта.

Участники строительного процесса могут совмещать функции нескольких субъектов: инвестор может выступать в роли заказчика, кредитора, выполнять функции застройщика и т. д.

Каждый из субъектов строительного процесса может иметь разные целевые установки на различных стадиях строительства:

- инвестор, заказчик (застройщик) заинтересованы в минимизации капитальных вложений и в сокращении сроков строительства;
- подрядчик заинтересован в максимизации прибыли не только за счет сокращения производственных затрат, но и за счет удорожания строительства, что противоречит интересам инвестора, заказчика.

Основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения между ними, является договор подряда. Могут заключаться генеральные, прямые и субподрядные договоры. Генеральный договор заключается заказчиком с подрядчиком строительномонтажной организации на все время строительных работ. В свою очередь, генеральный подрядчик по согласованию с заказчиками может привлекать для выполнения отдельных видов работ организации субподрядчиков (на основании субподрядных договоров). Для субподрядчика заказчиком является генподрядчик, который принимает на себя всю ответственность за результаты выполнения работ, предусмотренных договором.

Основными направлениями повышения эффективности строительного производства, как и других видов экономической деятельности, являются: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование. Экономический эффект концентрации достигается за счет увеличения масштабов производства и снижения удельных расходов. Эффект масштаба несет ограниченный характер: снижается производственная гибкость, усложняется управление, растет опасность монополизации. Концентрация строительного производства может происходить на основе специализации и кооперации. При этом увеличивается количество производимых строительных работ при сокращении их номенклатуры.

Специализация в строительстве проявляется в создании специализированных организаций, выполняющих различные строительные работы или ориентированные на строительство объектов определенного функционального назначения. Развитие специализированного производства требует налаживания четких и эффективных связей между предприятиями, задействованными на различных стадиях строительного производства и выполняющими конкретные виды работ.

Кооперирование в строительстве основывается как взаимодействие обладающих хозяйственной самостоятельностью организаций строительного профиля, принимающих участие в реализации инвестиционных проектов.

Наличие множества субъектов инвестиционно-строительной сферы, часть из которой имеет различные экономические интересы, обуславливает сложность выбора деловых партнеров и регулирование их взаимоотношений. Преодолевая эту сложность, формируются группы субъектов ИСК, которые устойчиво взаимодействуют друг с другом в инвестиционно-строительном процессе и образуют предпринимательскую сеть.

Перед участниками инвестиционно-строительного комплекса стоят задачи обеспечения эффективного совместного функционирования, взаимосвязи с организациями сферы стройиндустрии, подрядными и субподрядными организациями, задействованными в реализации технологической цепочки. Участники ИСК различны по характеру деятельности, потребности в инвестициях и ресурсном обеспечении продолжительности плановых периодов и производственных процессов. Гармонизация целей и задач организаций, являющихся участниками единой технологической сети, является очень сложной и многовариантной задачей. Наиболее целесообразны два подхода к ее решению: создание диверсификационных строительных компаний и следующих предпринимательских сетей.

Стратегия диверсификационной строительной компании включает следующие мероприятия:

- создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;

- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;

- разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;

- формирование механизма реагирования на внешние изменения;

- объединение стратегических действий основных функциональных подразделений;

- усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.

Необходимо отметить, что в отечественном строительном бизнесе наблюдаются разные варианты интеграционного роста, который может осуществляться за счет горизонтальной и вертикальной интеграций. *Горизонтальная интеграция* с другими бизнес-субъектами аналогичного профиля – получение дополнительных преимуществ за счет сокращения конкуренции.

Диверсификация в рамках *вертикальной интеграции*:

а) регрессивная интеграция: покупка или постанковка под жесткий контроль организаций-поставщиков строительных материалов и подрядчиков;

б) прогрессивная интеграция: приобретение или постанковка под жесткий контроль риелторских и рекламных компаний, формирование собственной системы реализации построенного жилья.

Базовой мотивацией в деятельности строительной организации являются возможности ее выживаемости в условиях противостояния факторов микросреды (формирующейся в

пределах организационной структуры строительной организации), адаптации к воздействию макросреды и наращивания потенциала конкурентного преимущества за счет более эффективного управления внутренними факторами. Мотивация к «выживанию» рассматривается как более действенный мотив по сравнению с другими мотивами в деятельности организации (обеспечение прибыльности, экономического роста, дальнейшего развития, достижение определенной рыночной доли и другие мотивы). На основе этой мотивации формируется стратегия ограниченного роста.

Несвоевременность или невозможность получения заказов для строительной организации определяется воздействием факторов как внешней, так и внутренней среды, преимуществом в конкурентоспособности организации, ее продукции и, в конечном итоге, преимуществом в конкурентоспособности социально-экономического развития организации. Ограничения в получении заказов, как и несвоевременные обязательные платежи и невыполнение денежных обязательств, означают окончание экономического жизненного цикла даже для прибыльной организации. Вполне очевидно, что цели выживания в критических ситуациях имеют явное преимущество для организации в соотношении с другими целями, ставящимися в рамках предпринимательской деятельности.

Достижение цели выживания является предпосылкой для решения других целей и задач, например, увеличения конкурентоспособности строительной организации за счет ее включения в предпринимательскую сеть. В таком случае ранжировка целевой политики организации может быть следующей:

- получение заказов и загрузка производственно-строительной базы;
- наращивание конкурентного потенциала в обеспечении производственной и финансовой устойчивости в стремлении обеспечить конкурентное преимущество максимально продолжительный период времени;
- повышение социально-экономического развития организации с учетом наращивания конкурентного преимущества в использовании человеческого потенциала, снижения риска утраты заказов и темпов социально-экономического развития, получения приемлемой прибыли, достаточной для обеспечения конкурентного преимущества и развития организации в максимально продолжительный период времени;
- сервисная концепция маркетинга – концентрация внимания на оказании услуг по обслуживанию процесса эксплуатации продукта в течение всего срока его службы. Строительная организация может ориентировать свою деятельность на эксплуатацию зданий, сооружений, систем и оборудования, проведение ремонтных работ и модернизации по мере физического и морального износа.

Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывает весь период его жизненного цикла вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа. Сервисное производство выступает как дополнительный элемент, который при определенных условиях может доминировать в ценовое «производство-потребление».

В современных условиях сервисные услуги становятся источником конкурентного преимущества.

В состав предпринимательской сети целесообразно включать организации, оказывающие сервисные услуги по техническому обслуживанию, эксплуатации, текущему и выборочному капитальному ремонту зданий и сооружений в качестве самостоятельных компонентов ассортимента ряда.

В зависимости от условий, создаваемых внутренней и внешней средой, бизнес-субъекты ИСК имеют разную структуру. При этом их стратегия развития представляет собой набор модифицированных стратегий.



Стремление организаций снизить риски приводят к конгломератным объединениям. Такие решения не всегда оправданы, так как затрудняют управление объединением, включающим структурные подразделения разной целевой направленности.

Проблемы на пути создания эффективных инвестиционно-строительных сетей:

1) отсутствие согласованности в деятельности отдельных строительных организаций, занятых в интегрированном инвестиционно-строительном процессе, а также компаний, выпускающих строительные материалы, детали, конструкции, которые выступают не как партнеры, а как субъекты рынка, реализующие собственные интересы и не использующие преимущества сетевого взаимодействия;

2) несогласованность многих управленческих решений, принимаемых на среднем (региональном) уровне управления региональным ИСК, что не способствует эффективному взаимодействию его участников;

3) широкое применение конгломератного слияния компаний не позволяет существенно повысить качество управления объединением и входящими в него организациями;

4) наличие структур управления различного рода объединений, малоадаптивных к изменениям факторов внешней среды (усложнению объектов строительства, динамики потребительских предпочтений, появлению новых материалов и конструкций, строительных технологий, разнообразных архитектурно-планировочных решений и т. п.);

5) недостаточно полное использование преимуществ предпринимательской сети для обеспечения эффективной кооперации строительных организаций;

6) фрагментарность изучения научно-методических аспектов формирования эффективных предпринимательских сетей в строительстве.

Решение перечисленных проблем может быть найдено на основе всестороннего изучения теории и практики формирования предпринимательских сетей, ее адаптации к условиям и перспективам развития ИСК.

При формировании предпринимательской сети в инвестиционно-строительной сфере необходимо в первую очередь обосновать ее следующие параметры:

сочетаемость производственно-технологических характеристик сетевых партнеров (по качеству, производительности и т. д.);

соответствие производственных мощностей строительных организаций, специализирующихся на выполнении отдельных работ (услуг);

сочетаемость организационных культур;

надежность, исполнительность, умение взаимодействовать;

ценовая политика и ее приемлемость для всех участников сети.

Формирование предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере должно базироваться на следующих принципах:

1. Обеспечение реализации возможностей по концентрации, кооперации и специализации отдельных строительных организаций, которые становятся сетевыми партнерами.

2. Сочетаемость и единая направленность целей и задач участников предпринимательской сети.

3. Оптимальная скоординированность их действий в пространстве и времени.

4. Взаимовыгода взаимодействия всех участников сети.

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость предпринимательских структур, объединенных в производственную сеть, между ними существуют сильные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие эти субъекты предпринимательства устойчивыми и надежными партнерами.

### 2.3. Кластеры – сетевые территориальные объединения

Среди сетевых образований выделяются кластерные модели. Кластеры – это объединения бизнес-субъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований. Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода.

Предпринимательские сети не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса. Предпринимательские сети не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам, могут иметь локальный характер, а «подвижность» их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность предпринимательской деятельности.

По сравнению с предпринимательскими сетями кластеры объединяют более широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики, а также высшие учебные заведения и научные организации. Кластеры агрегируют принципы как отраслевого, так и регионального (межотраслевого) объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными организациями и на взаимодействии инновационных процессов с быстроменяющимся характером рыночных отношений.

Предпринимательские сети формируются преимущественно на основе интенсивной динамики структуры рынков. Кластеры отражают региональные, межрегиональные, национальные, а в ряде случаев и межнациональные процессы и являются следствием распределения производительных сил. Однако опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой практикой в области использования кластерной концепции, может быть успешно применен при формировании сетей любого уровня. Так, в последнее время наблюдаются тенденции объединения в кластеры производителей мебели (в России работает около 6000 организаций по производству мебели) в Санкт-Петербурге, Краснодаре, в Подмосковье и других регионах. Идея объединения субъектов предпринимательской деятельности в кластеры популярна в Санкт-Петербурге. Намерены объединиться в кластеры также производители автокомпонентов и электроники.

Основоположником кластерной концепции развития новых производственных сетей является М. Портер, который описал идеальный тип кластера. *Кластер* – это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра сетевых структур. Кластеры позволяют оптимизировать межфирменные контакты, наладить эффективную кооперацию, согласовывать планы бизнес-субъектов организаций, осуществляющих различные виды экономической деятельности. Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках региона, страны. Таким образом, кластер является новой формой сетевой организации межфирменного взаимодействия, позволяющей быстро, инновационно адаптировать внутренние структуры и внешние взаимосвязи к быстро меняющейся внешней среде.

Сущность понятия «кластер» состоит в объединении отдельных элементов (составных частиц) в единое целое для выполнения определенной функции или реализации определенной цели. Это же значение вкладывается и в экономическое содержание данного слова. Кластеры охватывают значительное количество разного рода предпринимательских структур, важных для конкурентной борьбы, а именно: поставщиков специального оснащения, новых технологий, услуг, инфраструктуры, сырья, дополнительных продуктов и т. п. Кроме того, «...много кластеров включают органы власти и прочие учреждения, такие как университеты, центры стандартизации, торговые ассоциации, которые обеспечивают образование, специализированное переобучение, информацию, исследования и техническую поддержку».

Характерными особенностями успешной деятельности кластеров могут быть:

- взаимосвязи, которые позволяют участникам кластеров приобретать более мощный производственно-рыночный потенциал в сравнении с теми организациями, которые работают в одиночку;

- кооперация и сотрудничество, которые являются стимулами к поиску новых, более совершенных предпринимательских идей и решений;

- ориентация на потребности рынка, которая является главным фактором определения стратегии предпринимательства;

- обеспечение соответствия стратегии каждого отдельного вида предпринимательской деятельности общей стратегии развития региона.

Распространение кластерной концепции возможно на любой территории и в любой сфере экономической деятельности. А достижение успеха базируется на целом ряде преимуществ, которые получают разрозненно действующие организации, объединяясь в кластер.

Кластер, объединяя независимые и неформально связанные компании и учреждения, представляет собой организационную форму, которая получает значительное количество преимуществ за счет высокой производительности, эффективности и гибкости в процессе организации предпринимательской деятельности.

Объединяя одновременно конкуренцию и сотрудничество, кластеры имеют значительные преимущества в конкурентной борьбе. Ведь современная конкуренция зависит, прежде всего, от производительности и гибкости предпринимательских процессов, а не от географического расположения компании, доступа к ресурсам или масштаба организации. Большие и малые предпринимательские структуры, выполняя любые виды экономической деятельности, могут быть высокопроизводительными, если они применяют современные методы организации работы, используют передовые технологии и предлагают уникальные продукты. Кластерные модели позволяют во всех областях применять передовые технологии, обеспечивая их высокую технологичность. В связи с этим М. Портер делает вывод, что не существует такого понятия, как низкотехнологические области. Есть лишь низкотехнологические организации (не предпринимательского типа), то есть это те организации, которые не способны использовать новейшие технологии и работать так, чтобы повысить производительность и внедрять инновации.

Кластерная модель объединения организаций предлагает новый способ получения преимуществ от таких факторов, как географическое расположение, сотрудничество, специализация, кооперация, инновация и т. п. М. Портер определил возможности увеличения конкурентоспособности организаций, объединяющихся в кластеры по трем направлениям:

- 1) повышение производительности компаний, используя преимущества тех, кто работает в одной географической зоне;

- 2) направление своей деятельности на высокотехнологические инновационные проекты, достижение более существенного экономического роста, чем их конкуренты;

3) стимулирование создания новых организаций, которые в будущем становятся участниками этих же кластеров, усиливая их.

Организации, которые объединяются в кластеры, получают преимущества за счет роста качества рабочей силы, исследований и более скорых изменений в технологии. Кроме того, положительный эффект дает удешевление первичных факторов производства из-за более эффективного использования новинок и роста производительности за счет обмена идеями между участниками кластера и широкого выбора (быстрого набора) кадров для организаций с открытыми вакансиями.

Создание и эффективное функционирование кластеров придает дополнительный стимул решению общественных задач. Возрастают возможности получения работы для большого количества трудоспособного населения, что частично решает проблемы безработицы; усиливается экономическое развитие регионов, которые оказывают содействие созданию и развитию кластеров; происходит совершенствование базы налогообложения за счет привлечения местной власти для лоббирования мероприятий по поддержке развития предпринимательства в регионе.

Специализация и кооперация, которые происходят в кластерах, обеспечивают деление рынка на сегменты и цивилизованную специализацию предпринимательской деятельности, что уменьшает транспортные затраты, обеспечивает рациональное разделение труда, обмен знаниями, технологиями, квалифицированной рабочей силой.

Кластеры всегда стараются усовершенствовать свои средства производства, внедрять новейшие технологии, обеспечивать высокие стандарты качества продукции. Эта форма привлекает капиталы и кредиты на выгодных условиях от финансовых учреждений, которые конкурируют в обслуживании процветающих отраслей. Объединение организаций в кластеры открывает более реальные возможности получить инвестиции и для небольших организаций-участников соответствующих объединений. Значительные преимущества участникам кластера дает общая закупка материалов, продажа и сервисное обслуживание продукта. Общая закупка оснащения, комплектующих, материалов и т. п. ведет к уменьшению цены за счет увеличения объемов закупок. Для участников объединения существенно уменьшаются затраты на маркетинговые исследования, рекламу, страхование, внедрение сертификатов качества, участие в промышленных выставках, торговых ярмарках и конференциях, поездках предпринимателей в более развитые страны для изучения передового опыта и т. п. Сервисное обслуживание способствует более глубокому проникновению на рынок.

Важно подчеркнуть, что участники кластеров получают многочисленные преимущества именно от объединения и сотрудничества, не теряя при этом своей самостоятельности.

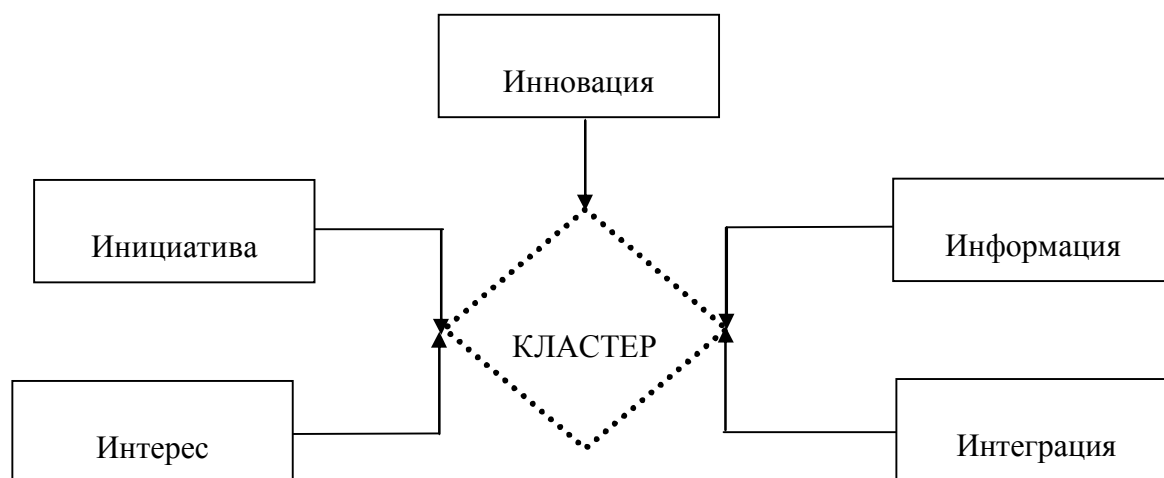
Главной особенностью кластеров является сетевая форма организации производственного цикла. Экономический эффект от создания кластеров в строительной сфере обусловлен:

- производственной кооперацией, позволяющей эффективно использовать совокупный потенциал сетевых партнеров;
- снижением затрат на модернизацию продукции путем передачи части работ партнерам, специализирующимся в конкретных видах деятельности;
- повышением эффективности процесса обеспечения производства сырьем, материалами, деталями, конструкциями на основе установления долгосрочных партнерских связей;
- повышением эффективности выполнения отдельных управленческих функций за счет разделения труда, специализации, привлечения специализированных организаций;
- повышением эффективности работ в области сбыта и сервисного обслуживания, приобретения необходимых ресурсов;

□ повышением надежности сетевых партнеров в инвестиционно-финансовой кооперации.

Однако необходимо заметить, что каких-либо устойчивых правил в области кластеризации еще не разработано.

Для создания кластера как жизнеспособной, самодостаточной, успешной и эффективной организации необходимо наличие пяти основных условий (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Необходимые условия создания кластеров (концепция «5И» М. Войнаренко)

*Инициатива* – инициативные и влиятельные люди из числа предпринимателей, структур власти, общественных организаций, учебных заведений и научных организаций, способные своим авторитетом, организаторскими способностями и знаниями сплотить, заинтересовать и на деле доказать полезность кластеров как для самих их членов, так и для региона.

*Иновации* – новые технологии в организации производства, сбыта, управления, финансирования, способные открыть новые возможности в конкурентной борьбе.

*Информация* – через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, которая становится движущей силой деловой активности. Формируется единое информационное пространство.

*Инвестиции* – участие в новых инвестиционных проектах. Опыт развитых стран свидетельствует, что кластеры привлекают гораздо больше инвестиций, чем отдельные компании.

*Интеграция* – производство и реализация комплектующих изделий, оборудования, инструмента, технологий, ноу-хау и других нематериальных активов, созданных по заказу головной организации предпринимательской сети, которые предназначены для изготовления конкурентной продукции и не могут быть реализованы на свободном рынке для широкого потребителя.

*Интерес* – обеспечивает основное условие жизнедеятельности предпринимательской или общественной структуры, предполагающей наличие заинтересованности участников кластерных объединений и получение ими определенной экономической выгоды.

Экономические связи, лежащие в основе создания кластеров, основаны на долгосрочных контрактах (в отличие от холдингов, базирующихся на имущественных интересах) и осуществляются на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым организациям сочетать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств. Между

организациями, принадлежащими разным собственникам, возникает родство при сохранении каждой из них своей автономности.

Кластеры можно идентифицировать как группу компаний-участников того или иного рынка, объединившихся на основе долгосрочных контрактов, для эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи, специализацию и дополняя друг друга, они получают возможность для достижения более высоких результатов.

Таким образом, кластеры следует рассматривать как новый способ агрегированного использования преимуществ отраслевого расположения организаций и возможностей регионального управления. Кластеры ориентированы на экономический успех территории, на которой они расположены. Как и органы власти, отвечающие за развитие региона, они могут обеспечить привлечение дополнительных инвестиций, активизацию инновационных процессов, а также решение многих социальных проблем.

Отличительная черта кластера – целевая предпринимательская деятельность. В рамках кластера объединяется не только производственный, но и инновационный бизнес, комплексное управление качеством продукции, сервисное обслуживание. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственно-рыночных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры.

Ключевой характеристикой действующих кластеров являются параметры рынков, на которые они работают. Именно спрос определяет деятельность эффективно работающих кластеров. Выходы на новые рынки, которые имеют высокие требования к продукции, ее качеству и условиям поставок, могут быть реальным стимулом к усовершенствованию. Органы власти могут стимулировать такие стратегии путем предоставления субсидий для проведения торговых ярмарок, для привлечения покупателей и для организации обмена опытом между местными и зарубежными компаниями.

Для примера рассмотрим строительный кластер Подольского региона Украины, насчитывающий около 30 компаний строительной сферы. Эти организации специализируются на выполнении строительно-монтажных работ, производстве строительных материалов, проектировании, дизайне и обеспечивают выполнение полного цикла строительных работ, со сдачей объектов «под ключ». В кластер входят также организации инфраструктуры, которые предоставляют торговые, юридические, аудиторские, маркетинговые, информационные, образовательные и научно-исследовательские услуги (рис. 2.2).

Комплексообразующими связями обладает общественная организация, которая объединяет кластеры, что дает им возможность получать помощь экспертов-консультантов по вопросам технологической модернизации предпринимательской деятельности; экспертов по внешней торговле относительно внедрения торговых знаков и экспортных стандартов; экспертов юридических учреждений относительно регистрации и оформления соответствующих документов и т. п. Основной целью объединения кластеров является достижение конкретного экономического результата – производство конкурентоспособного продукта, что способствует повышению эффективности деятельности каждой отдельной организации и ускорению развития экономики региона в целом.

Преимущества объединения в кластер:

1. Возможность привлечения финансовых ресурсов в строительную сферу (объединение общих финансовых возможностей участников кластера, привлечение инвестиций, совместное участие в конкурсах проектов, которые финансируются в виде

грантов, объединение общих финансовых возможностей для обеспечения гарантий на получение кредитных ресурсов).

Так, объединение финансовых ресурсов участников кластера дало возможность на базе одного из участников кластера организовать производственную линию по выпуску сухих строительных смесей и перейти всем участникам кластера на использование собственных сухих смесей.

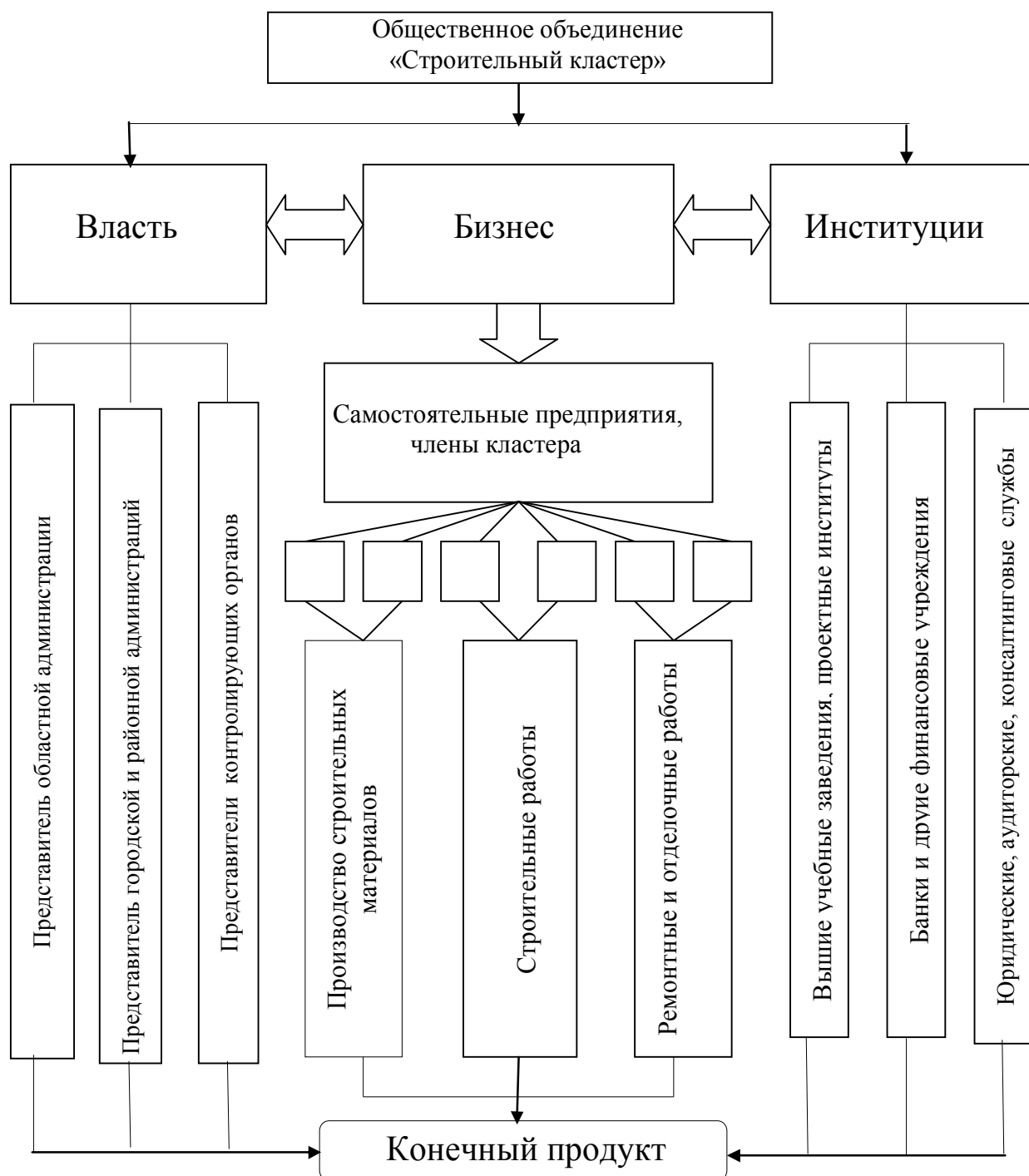


Рис. 2.2. Модель строительного кластера

2. Возможность снижения себестоимости строительной продукции и услуг организаций, входящих в кластер.

Наличие собственного производства на основе местной сырьевой базы способствует снижению затрат на транспортировку, сохранение, торговые услуги, что удешевляет

себестоимость жилой площади и ремонтных работ. Более того, не возникает проблем со сбытом: продукция полностью используется внутри кластера.

3. Объединение более 30 организаций строительной сферы Подольского региона дало возможность участникам кластера эффективно отстаивать свои интересы на уровне органов местной власти и местного самоуправления.

Благодаря кооперации совместных усилий участников кластера получена поддержка и доверие власти. Так, совместно с Хмельницким горисполкомом разработана долгосрочная программа «Современное жилье», которая предусматривает в течение 2003–2010 гг. строительство в областном центре пяти многоэтажных жилых домов улучшенной планировки.

4. Реализация участниками кластера программы «Современное жилье» – это обеспечение постоянной загруженности организации строительной отрасли и смежных отраслей; создание новых рабочих мест; содействие возрождению промышленности отдельных районов области, где находятся месторождения полезных ископаемых, которые используются в строительстве. Так, на данный момент создан кластер строительных материалов (кирпич, рубероид, фаянс, др.), который охватывает Славутский, Шепетовский, Полонский, Теофипольский и Белогорский районы Хмельницкой области, другие регионы Украины. Кроме того, реализация данной программы предусматривает внедрение новой каркасно-монолитной технологии строительства жилья, что было бы невозможно при условиях деятельности организаций в условиях рынка поодиночке.

5. Объединение организаций на уровне региона – принципиально новый уровень отношений (новый способ мышления), который базируется на порядочности и доверии между участниками кластера.

Кластер – это отраслевое, территориальное и добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными (образовательными) учреждениями, общественными организациями и органами местной власти для повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ или услуг и содействия экономическому развитию региона. В кластер входят многочисленные организации смежных, взаимодополняющих отраслей и другие структуры, которые играют важную роль в создании конкурентной среды: университеты и исследовательские учреждения, организации, осуществляющие подготовку кадров, отвечают за информационное и техническое обеспечение, торговые ассоциации и др. Подобные объединения оказывают положительное влияние не только на отдельные организации, но и на экономику региона в целом.

Как правило, кластеру не присуща ориентация на внутреннего потребителя. Создание строительного или жилищно-коммунального кластера – это особая форма кластерной модели, поскольку строительство и жилищно-коммунальное хозяйство – это виды деятельности, ориентированные, прежде всего, на внутренний рынок, основной продукцией которого является строительство и обслуживание современного комфортного жилья.

#### **2.4. Инновационные предпринимательские сети: технологические парки, полисы**

Внедрение технологических парков в мировую предпринимательскую среду определяет качественно новый подход к условиям реализации и обеспечения процессов предпринимательской деятельности и созданию благоприятной среды, в которой научные идеи превращаются в уникальную научно-техническую продукцию и осуществляют очередной рывок в области новейших технологий.



Любой город или регион всегда заинтересованы в расширении наукоемких производств, в стабильных темпах развития научно-технического потенциала, увеличении количества рабочих мест, формировании производственной и социальной инфраструктур, поддержке активной предпринимательской деятельности и постоянном стимулировании развития науки в регионе. Все это способствует обеспечению в регионе научно-технологического парка.

В зарубежной практике понятие «научно-технологический парк» используется в качестве обобщающего определения мощной инновационной структуры. Сюда относят исследовательские центры и парки, инкубаторы идей, научные парки, инновационные центры, центры передовых технологий, технологические центры и парки, технологические полисы. Все они составляют основу специализированных инновационных объединений, которые созданы в ведущих индустриальных регионах мира.

В индустриально развитых странах (США, Великобритании, Германии, Франции и др.) широко развита сеть технопарков. Предпринимателю нет надобности строить свои производства, их можно взять в аренду и, разместив там необходимое оборудование, выпускать продукцию и получать консультации по внедрению новых технологий на основе разрабатываемых научных идей. Технопарки оказывают содействие учебным и научным организациям в передаче технологий в экономику, в создании новых видов производств и новых рабочих мест.

Схема участия в технопарках достаточно проста. Любая компания может взять на себя функции управляющей технопарком или получить статус агента по развитию территории, получить разрешение администрации. Затем необходимо осуществить инженерную подготовку территории, поскольку участки, отделенные для технопарков, располагаются в районах, где отсутствуют достаточные энергетические мощности, а также слабы инженерные сети. Следующим шагом станет сооружение объектов под создание промышленных компаний. Каждая организация, пожелавшая наладить собственное производство, может запросить для себя инженерно подготовленный участок, на котором будет построен завод «под заказчика» и взять его в аренду. Возможен и несколько иной вариант. Готовая территория будет разбита на лоты, право аренды на которое затем реализуют на открытых торгах.

Технопарки – особая организационная форма интеграции науки, образования и производства. Они бывают:

- научные (фундаментальные исследования);
- научно-исследовательские (НИОКР, мелкосерийное производство наукоемких изделий);
- научно-технические и технологические (прикладные исследования и разработки, серийное производство наукоемкой продукции с использованием высоких технологий);
- комбинированные, содержащие элементы первых трех видов.

Конечно, это деление условно, поскольку на практике зачастую наблюдается комбинация перечисленных выше признаков.

Технопарки могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями, создаются в любой разрешенной законом организационно-правовой форме и регистрируются в качестве юридического лица.

Приведем примеры развитых технологических парков мирового уровня.

*Манчестерский научный парк, Великобритания.*

Совладельцы Манчестерского научного парка: городской совет Манчестера, Манчестерский университет, «Джиба-Джейджи», «Ферранти», «Фозергил энд Хайвей» и «Гранада Телевижн лимитед». Научный парк имеет также поддержку Манчестерской школы бизнеса, Манчестерского политехнического института, Стенфордского университета.

Манчестерский научный парк начал функционировать в 1984 году. Он расположен рядом с одним из самых крупных в Западной Европе научных и учебных центров и имеет широкие возможности для технологической поддержки. Парк был создан для стимулирования предпринимательской деятельности в наукоемких областях промышленности и развития экономики региона путем использования научного потенциала вузов Манчестера и других научных центров. Основу парка составляют компании, созданные учеными и сотрудниками университета – авторами нововведений или специалистами, которые ведут разработки на основе сотрудничества с его научными коллективами. Парк должен осуществлять всестороннюю поддержку малым компаниям, предоставлять им необходимые услуги, размещать в специально оборудованных производственных корпусах. Научный парк имеет 15,5 акров земли, предоставленной на условиях долгосрочной аренды городским советом г. Манчестера.

На первом этапе создания парка «Энтерпрайс Хаус» предлагает компаниям многосекционные помещения на основе аренды. Другая часть научного парка развивается как на базе многосекционных сооружений, так и за счет корпусов, строящихся по заказу отдельных компаний.

Научный парк предоставляет компаниям ряд услуг общего пользования, к которым относятся: прием и контроль за парком автомашин; телекс; внутренние телефоны в каждой секции со связью с Манчестерским университетом, Манчестерской королевской больницей, зуболечебной школой и региональным компьютерным центром; компьютерная связь каждой секции с университетом; внутренняя почтовая связь с университетом; зал для конференций и анализа предпринимательской деятельности компаний.

Услуги компании в области менеджмента включают:

- сотрудничество с Манчестерским городским советом промышленного развития и Корпорацией экономического развития Большого Манчестера, которые имеют возможность предоставлять разнообразные виды дотаций или финансовой помощи;

- обращение за поддержкой компании парка к фонду «Уокрнорт», который может обеспечить займами и рисковым капиталом в размере от 10 000 до 100 000 фунтов стерлингов;

- консультации и поддержку Центра городского и регионального промышленного развития;

- непосредственный контакт с местным отделом торговли и индустрии, которая может обеспечить региональную выборочную помощь;

- непосредственные контакты и сотрудничество с банками и финансовыми компаниями рискованного капитала г. Манчестера.

На новые авангардные проекты компаниям может быть предоставлена региональная выборочная помощь. Это регулируется местным отделом торговли и индустрии городского совета. Кредиты, займы, дотации, особенно предоставленные на льготных условиях, требуют тщательного обоснования компаниями и рекомендаций экспертного совета.

Технологическое взаимодействие может иметь много форм, включая научные деловые консультации, лицензирование новой технологии, поддержку и экспертизу исследовательских проектов, прокат оснащения, реализацию студенческих работ. Для содействия компаниям и научным коллективам университета и других вузов формируется автоматизированный банк информации с разработками вузовских ученых, организовано бюро услуг по научным консультациям.

Университет предоставляет компаниям и другие виды услуг, связанные с использованием библиотекой, компьютерным центром, спортивной базой, аудио-видеоцентром, издательством, клубами. Университетские аудитории для семинаров, конференций, деловых встреч предоставляются компаниям научного парка с существенной скидкой. Это распространяется и на театральные представления. В

дополнение к структурам университета, которые созданы в интересах взаимодействия с инновационными организациями парка, на его базе действует ряд промышленных секций, созданных крупными организациями г. Манчестера для координации исследований и разработок. Созданный Манчестерским университетом, при поддержке Национального Вестминстерского банка, центр сформировал банк данных о возможностях научно-технической экспертизы и средств обслуживания, которыми владеет университет. Он также предоставляет компаниям данные анализа рынка, источников финансовой поддержки, редактирования деловых планов. Центр установил прямые связи с другими агентствами, созданными для содействия начинающим и действующим организациям.

Орлеанский технологический парк, Франция.

Орлеан расположен в центре Франции, в часе езды от Парижа и является финансовой и административной столицей региона. Большое количество национальных и международных компаний расположены именно в Орлеане вследствие развития там динамичных экономических процессов и связей с университетом и исследовательскими центрами. Орлеан хорошо известен своей научной деятельностью в разнообразных областях, особенно в биотехнологии, энергетике, косметике, фармацевтике и робототехнике.

Орлеанский технологический парк включает также Инновационный центр, который служит связующим звеном между исследовательскими центрами региона и промышленностью для обмена опытом и разработками передовой технологии. Инновационный центр предлагает компаниям помещения лабораторий и исследовательских участков на основе краткосрочной аренды.

Орлеанский технологический парк является базой для создания Европарка – специализированной организации, которая предлагает компаниям и вкладчикам пакет документов по структуре, управлению и обслуживанию научных парков, инновационных и технологических центров.

Идея Европарка как организационного, методологического и информационного центра развития территориальных научно-технических и производственных систем, научных технологических парков во Франции и странах Европы оказывает существенное влияние на ускорение инновационной деятельности и перестройку производства в развивающихся странах под воздействием технологической революции.

Эффективность функционирования научно-технологических парков доказана многолетней практикой их деятельности во многих развитых странах и тех выгод, которые могут получать от их размещения на определенной территории, организации, учебные заведения и власть, и которые могут быть использованы в отечественной практике.

Значимым является определенный опыт создания технопарков в России, где создана всероссийская ассоциация «Технопарк». Основная цель создания ассоциации – содействие в определении и формировании приоритетных направлений инновационной деятельности; реализация научно-технических инновационных проектов и программ в разных сферах науки и техники; решение социально-экономических проблем регионов путем создания малых наукоемких высокотехнологических производств.

Основное направление работы – научно-методологическое и организационное сопровождение научных и технических парков (технопарков), инновационных центров и бизнес-инкубаторов. В России создано несколько таких технопарков: Томский, Уфимский, Научный парк МГУ, Зеленоградский, Саратовский, Технологический парк МИФИ, Технопарк Санкт-Петербургского электротехнического университета.

В Санкт-Петербурге разработана программа размещения на городских территориях сети технопарков – своеобразных промышленных зон, в которых сосредоточатся промышленные производства и разнообразные объекты инфраструктуры, обеспечивающие нормальный бизнес-процесс (гостиницы, офисные центры, таможенные терминалы, логистические центры и т. п.), с обязательной охраной и едиными информационными

сетями. Организация технопарка подразумевает также обеспечение бизнеса консультантами различного профиля: юристами, специалистами по финансовым вопросам и др.

В числе основных причин, по которым создаются полностью обеспеченные инфраструктурой промышленные территории, желание крупных западных компаний активно продвигать свою продукцию на российском рынке. Не последняя из причин – наличие относительно дешевой рабочей силы в регионе. Кроме того, выгодное географическое положение Петербурга и Ленинградской области делает удобным как доставку комплектующих, так и налаживание системы сбыта готовой продукции.

В Санкт-Петербурге в стадии юридического оформления находятся схемы строительства «Северо-Западного технопарка» (промзона на ул. Кубинской) и Ново-Парка (на Ржевке), где управляющие компании будут поддерживать работу инженерных сетей и коммуникаций, следить за состоянием дорог, организовывать работу сервисных служб (фабрики-кухни, автосервисной службы, гостинично-делового комплекса, предприятий по пошиву, ремонту, стирке рабочей одежды), охранять технопарк. На территории «Северо-Западного технопарка» предполагается разместить 4–5 крупных заводов с общим объемом 200 млн долл (легкого машиностроения, сварочного производства, электроники), бизнес-центр, центры патентно-лицензионных услуг и технических переводов. Формируется мебельный технопарк (объем инвестиций – около 4 млрд руб., окупаемость – 6 лет), где будет не только производство мебели, плитных материалов, фурнитуры, но и деревянное домостроение. Также планируется создать единый шоу-рум для всех участников, что позволит им снизить расходы на продвижение продукции к потребителю. Об актуальности создания технопарков свидетельствуют программы развития их в других регионах (например, в Ленинградской области).

Таким образом, основной целью деятельности научно-технологических парков и задачами, которые стоят перед подобными структурами, являются:

- содействие финансовой поддержке инновационной деятельности предпринимательских структур, стимулирование разработок и производства принципиально новых высокотехнологических видов продукции, содействие введению в практику новых технологий и изобретений;

- содействие проведению государственной политики по формированию рыночных отношений в научно-технической сфере путем поддержки развития инфраструктуры малого инновационного предпринимательства, поощрения конкуренции путем привлечения свободных финансовых ресурсов для их целевого, эффективного использования в рамках реализации программ (проектов) по созданию производства наукоемкой продукции;

- участие в разработке, проведении экспертизы и конкурсных отборах местных, региональных и отраслевых программ, которые обеспечивали бы демонополизацию процессов создания и освоения новых технологий, насыщение рынка выработанными на их основе конкурентоспособными товарами;

- привлечение на конкурсной основе субъектов малого предпринимательства, отечественных и иностранных инвесторов к реализации государственных научно-технических программ и проектов;

- поддержка освоения и внедрения новых технологий, а также «ноу-хау» с использованием патентов и лицензий.

Опыт России и других стран показывает, что в местностях, где функционируют технопарки, население имеет преимущества:

- увеличивается возможность занятости населения с увеличением количества рабочих мест;

- повышается обеспечение высококачественными товарами;

- с увеличением доходов возрастает уровень жизни;

- повышается уровень социальной среды и социального обеспечения;
- увеличивается образовательный и интеллектуальный уровень населения.

С появлением технопарков возрастают активы власти:

открываются новые возможности в планировании и координации региональной инновационной политики;

расширяется использование высокотехнологических ресурсов местного значения;

улучшается место территории в межрегиональном и международном разделении труда;

улучшается экономическая обстановка;

сокращаются затраты бюджета, связанные с безработицей;

повышается деловая активность в регионе, возрастают поступления в бюджет;

развивается региональная инфраструктура.

С появлением научных и технологических парков открываются новые возможности перед учебными и научными учреждениями:

расширяется и изменяется техническая и организационная база для проведения научных исследований;

активизируется деловая инициатива научных работников, которая открывает дополнительный источник поступлений (доходов) вузов;

расширяются возможности привлечения и воспитания научных кадров, открытия новых научных школ;

воспитывается новое поколение ученых, которые хорошо ориентируются в проблемах предпринимательства;

расширяются научные и деловые связи с другими вузами, научно-исследовательскими центрами, организациями;

появляются новые базы практики для студентов;

улучшается взаимодействие учебных заведений с властью;

повышается авторитет и престиж вуза.

От создания технопарков, безусловно, выигрывают и предпринимательские структуры региона:

за счет использования прогрессивных технологий, внедрения «ноу-хау» и т. п.;

увеличения объемов экспорта продукции;

возрастания деловых связей на международном уровне, престижа и конкурентоспособности продукции;

облегчения доступа к научно-технической базе;

открытия возможности использования интеллектуального потенциала вузов;

возможности общего использования наиболее современного оснащения, которое принадлежит парку.

Все упомянутые и прочие элементы инфраструктуры обеспечивают создание среды, благоприятной для предпринимательской деятельности и оперативного внедрения научных результатов в практику производства, которая является характерной особенностью не только технопарков, но и технополисов.

Одним из новых направлений развития предпринимательских структур, которым будет принадлежать будущее, являются *технополисы* – организационные формы объединения научных, инновационных, научно-технологических парков и бизнес-инкубаторов на определенной территории для объединения усилий и предоставления мощного импульса для экономического развития региона.

Наибольшее распространение они приобрели за два последних десятилетия в Японии. В соответствии с общей стратегией развития этого государства, учитывая возрастающую роль науки и технологии в решении социально-экономических задач, в этой стране определено 18 территориальных центров, в которых происходит формирование региональных научных комплексов (технополисов), ориентированных на приоритетное

развитие наукоемкого производства, концентрацию научных сил и укрепление потенциала тех направлений развития науки и техники, которые будут определять уровень производства в XXI в.

Важными особенностями технополисов являются взаимосвязанное решение задач по модернизации традиционных для данного региона областей промышленности и вывод их на современный уровень, выбор научных направлений, которые могут быть определяющими для данного технополиса и которые могут обеспечить опережающее развитие производственной инфраструктуры. Но главным является создание благоприятных условий для сотрудников, специалистов и жителей той местности, на промышленной базе которой формируется технополис. Таким образом, основополагающей особенностью является ориентация технополиса на удовлетворение потребностей людей, повышение их жизненного уровня и экономического расцвета региона.

Особое место в программах создания и развития технополисов отводится университетам и проблеме подготовки кадров в соответствии с высокими требованиями, которые предъявляет технополис.

Ученые и специалисты университетов, других учебных и научных учреждений всегда привлекаются для разработки основных программ развития технополиса, выполняют функции консультантов и экспертов, обучение и переподготовку кадров.

Довольно часто в состав технополисов привлекаются научно-промышленные парки, инновационные и технологические центры, исследовательские бизнес-инкубаторы и т. п. Государство также оказывает всестороннюю поддержку программам формирования и развития технополисов.

В соответствии с постановлением Правительства РФ в Санкт-Петербурге создается особая экономическая зона технико-внедренческого типа (ТВ ОЭЗ), которая будет расположена на двух площадках: в Петродворцовом районе (территория «Нойдорф» в пос. Стрельна) и в Приморском районе (территория севернее лесопарка Ново-Орловский) Санкт-Петербурга. Особая экономическая зона создается для локализации организаций и наукоемких производств и создания условий для их развития, а также развития сферы услуг в области высоких технологий.

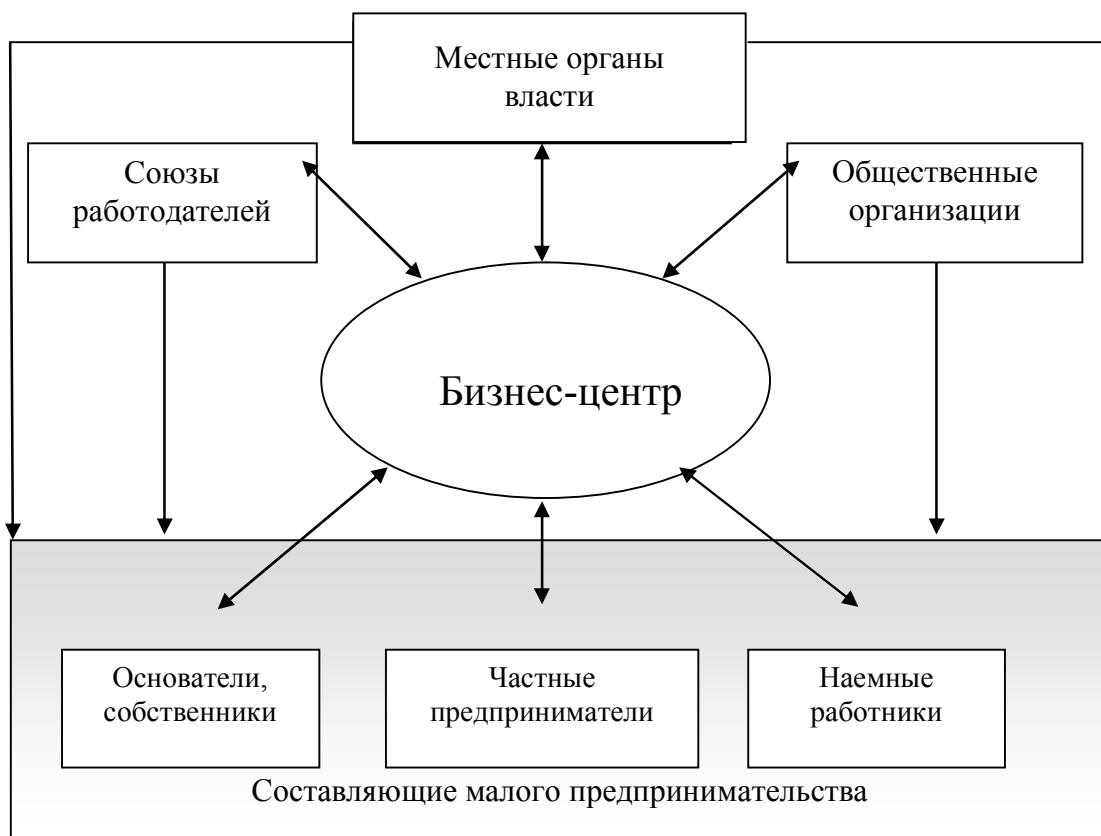
## **2.5. Региональные предпринимательские сети: бизнес-центры, бизнес-инкубаторы**

Вопросам развития предпринимательства придается большое значение в рамках региональной политики поддержки предпринимательства и развития его соответствующей инфраструктуры. В частности, формируются сети региональных и городских бизнес-центров, инновационных центров, бизнес-инкубаторов, и т. п., которые могут предоставлять реальную консультативную, информационную, учебную, кадровую и другие виды поддержки субъектам предпринимательской деятельности на начальных этапах их создания.

Бизнес-центр – это, как правило, негосударственная предпринимательская структура, созданная на общественных началах при содействии местной власти и для поддержки развития малого предпринимательства в регионе. Деятельность бизнес-центра обеспечивается на паритетной и регулярной основе, на принципах социального партнерства, сотрудничества работников органов местного самоуправления, объединений предпринимателей, общественных и профсоюзных организаций работников негосударственного сектора экономики (рис. 2.3).

Разработке стратегии деятельности бизнес-центра и приоритетных программ его работы по главным направлениям поддержки развития предпринимательства города или региона может предшествовать широкая общественная популяризация определенной

деятельности с помощью средств массовой информации, организация открытых тендеров и конкурсов для участия предпринимательских структур (как правило, малых) в разного рода программах, выделение на страницах центральной, областной и городской прессы постоянной рубрики для освещения работы бизнес-центров в сфере развития малого предпринимательства города. Целесообразно также создание на базе бизнес-центров специализированных клубов, например, клуба предпринимателей, клуба бухгалтеров и др. для проведения семинаров по разным направлениям хозяйственной деятельности, проблемным вопросам отчетности организаций, налогообложения и т. п., в обязательном порядке с приглашением к участию в их работе высококвалифицированных специалистов соответствующей области знаний.



**Рис. 2.3.** Взаимосвязи бизнес-центра с властью и предпринимательскими структурами

Важно наладить через бизнес-центр получение сводной информации относительно состояния развития малого предпринимательства города или региона, оценивая и сравнивая ее с действующим законодательным полем страны. Поиск механизмов сотрудничества бизнес-центра с политическими партиями, объединениями профсоюзов и общенациональными общественными объединениями может оказывать содействие разработке предложений относительно усовершенствования законодательных актов и правительственных документов на уровне государства. Таким образом, деятельность бизнес-центров, созданных на уровне области, города или района, предусматривает всестороннюю поддержку развития малого и среднего предпринимательств в соответствующих территориальных единицах, реализуя следующие функции по структурно определенным направлениям (рис. 2.4).

Координационное направление – *взаимосвязь, согласование деятельности всех структурных звеньев бизнес-центра:*

- распределение обязанностей и полномочий между структурными подразделениями центра;
- согласование направлений деятельности всех структурных подразделений;
- оперативное управление решением текущих и стратегических задач.

*Организационное направление* – разработка общих вопросов региональной политики поддержки малого и среднего предпринимательства:

- поиск приоритетных направлений развития региона;
- разработка концепций и программ развития малого предпринимательства;
- организация взаимодействия и обратной связи между местной властью и предпринимательскими структурами;
- лоббирование законодательства в вопросах малого предпринимательства.



**Рис. 2.4.** Организационная структура бизнеса-центра

*Образовательное направление* – проведение активного обучения и переподготовки преимущественно по экономическим специальностям:

- предоставление начального экономического образования как главного базиса, необходимого для ведения собственного дела;
- проведение тренингов, семинаров в областях маркетинга, менеджмента и финансового анализа;
- обучение программам бухгалтерского учета с ориентацией на международные стандарты и использование современной компьютерной техники;
- обучение работе с программами бизнес-планирования и стратегического прогнозирования;
- проведение тестирования на возможность ведения собственного дела.

*Информационное направление* – предоставление информации и помощь желающим начать предпринимательскую деятельность:

- разработка, распространение и обновление пакетов документов, необходимых для создания предпринимательских структур разных организационных форм;



предоставление юридических консультаций по вопросам регистрации и открытия организаций;

информирование предпринимателей и разработка бизнес-проектов для получения микрокредитов;

предоставление информации по вопросам составления бизнес-планов;

создание банка данных и разное информационное обслуживание.

*Консультативное направление* – предоставление консультаций и практической помощи действующим и новообразованным организациям:

консультации юриста, аудитора;

консультации по вопросам бизнес-планирования;

использование компьютерных справочно-поисковых систем;

использование INTERNET (e-mail, телеконференции);

консультации по вопросам получения микрокредитов.

*Аналитическое направление* – анализ ситуации на рынке и организация маркетинговых исследований:

сбор аналитической информации для размещения на WEB-странице;

изучение рынка деловых услуг и сотрудничество со средствами массовой информации для широкого освещения деятельности бизнес-центра и создания положительной общественной мысли относительно развития малого предпринимательства;

сбор и анализ фактов из типичных юридических и бухгалтерских случаев ведения собственного дела, выводов о состоянии законодательства по вопросам предпринимательства, посылка обращений и писем в соответствующие инстанции;

анализ законотворческой деятельности в секторе малого предпринимательства;

сотрудничество с разными общественными советами и комиссиями для защиты интересов малого предпринимательства.

*Инвестиционное направление* – предоставление помощи в поиске инвесторов и получении инвестиций:

создание банка данных потенциальных инвесторов по разным сферам экономики (банков, компаний, фондов);

поиск инвесторов для предприятий малого предпринимательства;

разработка бизнес-планов, проектов для получения микрокредитов и т. п.

Деятельность бизнес-центров, как правило, сосредоточена на малых предприятиях, управляемых собственниками.

Кроме бизнес-центров в мировой практике получает развитие и концепция бизнес-инкубаторов, которые являются перспективной формой поддержки малого предпринимательства. Главное назначение бизнес-инкубаторов состоит в оказании первоначальной помощи малым предприятиям и начинающим предпринимателям. Обычно в бизнес-инкубатор объединяются 10–20 разнопрофильных малых предприятий для реализации предпринимательских проектов. Бизнес-инкубаторы предоставляют предпринимателям услуги, а также обеспечивают своих клиентов консалтинговыми услугами, в первую очередь – информацией об экономической ситуации в регионах и рекомендациями о предпринимательской деятельности, оказывают помощь в подготовке кадров для малых предприятий. Бизнес-инкубаторы выполняют функции по отбору, приему, размещению и всесторонней поддержке, как правило, новообразованных предпринимательских структур.

Бизнес-инкубаторы существуют на средства от арендной платы предпринимателей, а также от доли прибыли (или объема продаж) вышедших из «инкубаторов» и успешно функционирующих малых предприятий, на средства промышленных корпораций, учебных заведений и венчурный капитал.

Важной задачей при организации бизнес-инкубатора является создание действующей сети из организаций, учреждений и субъектов хозяйствования разных форм собственности, которые могут влиять на экономическое развитие определенного региона. Причем объединение может происходить разными методами: от долевого участия при создании бизнес-инкубатора как юридического лица до участия в консультационном совете или сотрудничестве на договорных основах. Объединение разных структур на взаимовыгодных основах может создать благотворительную среду как для развития самого бизнес-инкубатора, так и для экономического развития региона.

Желательными партнерами бизнес-инкубаторов могут быть:

- местные органы власти*, которые сыграют важную роль при организации его как новой организационной структуры, экономически важной для данного региона, что повысит статус бизнес-инкубатора, обеспечит ему необходимую поддержку по отношению к внешней среде, в особенности в решении вопросов, связанных с разными бюрократическими преградами;

- объединения предпринимателей региона* (союзы, гильдии, ассоциации, фонды), которые пользуются авторитетом в предпринимательских кругах и имеют определенное влияние на формирование экономической политики относительно перспектив развития приоритетных областей региона;

- банки и прочие кредитные учреждения* в качестве источника привлечения инвестиций в бизнес-инкубатор для новообразованных организаций;

- научные учреждения и высшие учебные заведения*, которые могут быть поставщиками новых кадров предпринимателей, высококвалифицированных специалистов-менеджеров, финансистов, экономистов, инженеров, разработчиков «ноу-хау», технических и технологических новаций, а также базовыми учреждениями для проведения обучения и переподготовки (тренинга) работников компании, способными налаживать деловые контракты, обмениваться опытом, знаниями, находить ниши рынков и т. п.

В зависимости от поставленной цели, особенностей региона и возможностей организаторов могут создаваться разные типы бизнес-инкубаторов, а именно:

- поддерживающие новые, инновационные виды предпринимательства;
- ориентированные на создание новых организаций;
- объединяющие сеть существующих перспективных организаций разных форм собственности;
- комбинированные, специализирующиеся на разных вышеупомянутых формах деятельности.

В зависимости от выбранного типа бизнес-инкубатора и ожидаемых результатов довольно важными вопросами при его создании являются определение критериев отбора и оценка перспективности участников.

Критериями отбора участников бизнес-инкубатора могут быть:

- инновационный характер создаваемых компаний;
- потребность в консультировании по вопросам общего менеджмента;
- наличие необходимого потенциала развития организации в данном регионе;
- перспективность необходимых ресурсов в бизнес-инкубаторе для реализации определенных его целей (например, площади под аренду, оснащение);
- взаимная заинтересованность к услугам как со стороны инфраструктуры бизнес-инкубатора, так и отдельных бизнес-структур;
- взаимное дополнение и возможность эффекта синергии.

Кроме вновь созданных, в бизнес-инкубатор могут входить на ограниченный срок и уже существующие, успешно функционирующие организации, если они отвечают хотя бы одному из следующих требований:

- стабильность и прибыльность, обеспечивающая поступление средств в бизнес-инкубатор за предоставленные ей услуги;
- опыт, полезный для других участников бизнес-инкубатора;
- производство товаров (предоставление услуг), которые могут быть непосредственно использованы участниками данного бизнес-инкубатора.

В зависимости от вида бизнес-инкубатора, местоположения и специализации его функциональные направления деятельности могут включать разные спектры бизнес-услуг:

- аренду площадей (офисных, производственных, лабораторных, конференц-залов);
- технико-административное обслуживание (почта, интернет, телефон, факс, ксерокс, офис-секретарь и т. п.);
- консультационные (по бизнес-планированию, юридическим, налоговым и другим вопросам);
- экономические (услуги бухгалтера, финансиста, экономиста, маркетолога, менеджера);
- инвестиционные (поиск инвесторов, выдача кредитов, стартовое финансирование новообразованных компаний, создание кредитных союзов);
- научно-технические (внедрение новых технологий, «ноу-хау», инноваций);
- учебные (тренинги, курсы переподготовки, обучение по общему менеджменту и другим экономическим специальностям);
- презентационные (выставки, конкурсы, конференции);
- информационные (создание баз данных, передача новых информационных технологий в бизнесе, интернет-центры и сети);
- издательские (издание буклетов, рекламных проспектов, открыток, новейших методических разработок и т. п.);
- трудоустройство (поиск работы, базы данных профессий и вакансий, подготовка резюме, подготовка к собеседованию с работодателями и т. п.).

При отборе участников бизнес-инкубаторов важно сделать оценку трех основных составляющих успеха: бизнес-идеи, команды и компании.

В основе оценки бизнес-идеи лежит коммерческий (предпринимательский) подход к содержанию (сущности) идеи, который можно определить по следующим критериям:

- спрос на товары (услуги), которые предлагаются к производству (величина абсолютного спроса; судьба рынка, который может быть охвачен, степень удовлетворения спроса и т. п.);
- наличие необходимых ресурсов (доступность ресурсов, общая стоимость, величина стартового капитала и т. п.);
- уровень конкуренции (норма прибыли в данных регионе, области; условия вхождения в рынок; количество конкурентов);
- степень интеграции в конъюнктуру региона (отдаленность размещения поставщиков и потребителей, географические условия, национальные традиции);
- потенциал развития бизнес-идеи (перспективы роста рынков сбыта, продолжительность жизненного цикла товара, ценовая политика);
- количество новообразованных рабочих мест (в сравнении с другими проектами, изменения в уровнях оплаты персонала, количество привлеченных квалифицированных специалистов и т. п.).

Подход к оценке команды состоит в том, что оценка инициативной группы и любого из инициаторов проекта, которые желают стать участниками бизнес-инкубатора, проводится в соответствии со следующими критериями:

- профессиональные качества специалиста;
- личные психологические характеристики;
- накопленный опыт;
- цели и стремления личности;

- универсальность и компетентность команды;
- слаженность в действиях команды.

Оценка компании (организации), которая хочет войти в бизнес-инкубатор, реализуется через следующие критерии;

- стадия развития компании (до 2–3 лет);
- этап жизненного цикла организации (этап роста);
- потенциал роста (темпы роста реальные и прогнозные);
- достигнутые результаты (судьба рынка, уровень качества продукции, финансовые показатели).

Последний подход особенно важен в случае выбора уже существующей организации, которая может быть включена в число участников бизнес-инкубатора для повышения его имиджа и жизнеспособности.

Словосочетание «бизнес-инкубатор» изобрел американский социолог в конце 50-х годов прошлого столетия. Идея его состояла в том, что социолог арендовал за бесценок никому не нужный старый вокзал, делил его на небольшие комнатухи, проводил в них телефоны, нанимал высококлассного юриста, консультанта-экономиста и начинал сдавать (очень дешево) офисы для начинающих предпринимателей, стимулируя создание ими малых частных предприятий. Результаты превзошли все ожидания. По статистике, из 100 предпринимателей-новичков достигают успехов лишь 12. А в бизнес-инкубаторе социолога, который работал на старом вокзале, почти 30 % предприятий в довольно короткий срок успешно перешло из малого предпринимательства в среднее. Причем значительное количество из них завоевало определенную нишу рынка. Таким образом, бизнес-инкубатор стал питательной средой для начинающих предпринимателей.

Организации, которые вошли в бизнес-инкубатор, были объединены под одной крышей и почти одновременно встречались с типичными для начинающих предпринимателей проблемами. Они начинали активно общаться, проверять свои идеи, учитывать ошибки, обмениваться опытом и значительно быстрее, чем это было бы в одиночку, преодолевать бюрократические преграды и находить пути к успеху. Если им не хватало собственного опыта, они обращались к специалистам: юристам, экономистам, менеджерам бизнес-инкубатора.

Успех первого экспериментального инкубатора привел к тому, что местные власти многих штатов США начали широко финансировать подобные инициативы, предоставлять льготные кредиты под подобные проекты, оказывать спонсорскую помощь для развития бизнес-инкубаторов. Последние рассматривались как школа для предпринимателей, своеобразная стартовая площадка для развития предпринимательства в регионе.

В результате положительного опыта бизнес-инкубации в США данная концепция стала широко развиваться в Европе с учетом определенных национальных особенностей относительно экономических условий формирования соответствующих структур. Причем *бизнес-инкубаторы*, которые использовали новейшие технологические решения и инновационные идеи, стали трансформироваться в *технологические и инновационные центры*, а объединение бизнес-инкубаторов и других инновационных структур с промышленными компаниями, объектами производственной, экологической и социальной инфраструктуры, органами власти привело к созданию *научно-технологических парков*. Объединение же технопарков стало следующим шагом в развитии инновационных структур и привело к появлению *технологических полисов*, которые возникают на пересечении деятельности научных и технологических парков.

Накоплен большой мировой опыт функционирования упомянутых структур. Рассмотрим особенности создания и деятельности бизнес-инкубаторов в США – одной из самых развитых стран мира как в области науки, так и предпринимательства.

В США функционируют разные типы бизнес-инкубаторов:

инкубаторы, поддерживаемые обществом, помещения и оснащение которых являются собственностью местной власти, а средства на их становление и развитие выделяются из федеральных бюджетов;

промышленные инкубаторы, учрежденные и поддерживаемые большими промышленными организациями вместе с администрациями по экономическому развитию соответствующих штатов;

неприбыльные общественные инкубаторы, являющиеся, как правило, собственностью общественных неприбыльных организаций, которые соответственно и обеспечивают управление ими;

университетские бизнес-инкубаторы, главная особенность которых – размещение и нахождение в собственности университетов или других учебных заведений или же объединение значительного количества школ, колледжей, институтов и университетов в единый бизнес-инкубатор;

инкубаторы частных корпораций, создаваемые частными организациями по личной инициативе и развивающиеся за счет субсидий частного капитала.

Во многих регионах нашей страны также приобретен положительный практический опыт в решении региональных проблем путем привлечения к процессу бизнес-инкубации малых предприятий и предоставления им необходимой помощи. Дальнейшее развитие в этом направлении возможно при условии проведения тщательного анализа приобретенного опыта, современных условий деятельности малого предпринимательства и выбора стратегических направлений движения на будущее.

Одной из наиболее сложных проблем отечественных бизнес-инкубаторов есть вопрос финансирования. Поскольку процедура получения долгосрочных кредитов на 3–5 лет довольно сложная, типично западный способ их финансирования практически невозможен. Бизнес-инкубаторы большей частью существуют за счет финансирования международных донорских организаций, помещения им предоставляются службами трудоустройства населения при администрациях городов и районов.

Обобщая информацию, полученную от действующих бизнес-инкубаторов, можно отметить следующие источники их финансирования:

средства международных фондов, программ грантов и кредитов;

заинтересованных министерств, местных администраций, союзов и ассоциаций;

участников инкубаторов, средства спонсоров и инвесторов;

коммерческих структур и частных лиц, заинтересованных в работе бизнес-инкубаторов.

Серьезной опасностью для развития бизнес-инкубаторов является неприбыльность организаций. В лучшем случае они способны возратить лишь часть израсходованных средств. При этом появляется вероятность, что бизнес-инкубаторы могут создаваться недостаточно квалифицированными и ответственными лицами с корыстной целью. Такая бизнес-инкубация будет способствовать лишь расцвету бюрократии и коррупции, а не серьезному цивилизованному предпринимательству.

В условиях многоукладной экономики, при отсутствии у подавляющего большинства начинающих предпринимателей теоретических знаний и практического опыта, отсутствии реальной инфраструктуры деловых услуг и незащитности предпринимателей бизнес-инкубаторы являются очень перспективным организационным нововведением. Успешное развитие экономики, формирование новой структуры производства продукции, выполнения работ и оказания услуг невозможны без создания соответствующей среды, тесного взаимодействия предпринимателей и региональных государственных и общественных организаций. В современных условиях создание сети бизнес-инкубаторов способно помочь дальнейшему развитию предпринимательской среды, которая стимулирует не только реализацию предпринимательских идей, но и формирование этики делового общения.

## ЗАДАНИЯ

1. Дайте развернутую характеристику проблемам, которые необходимо решать при создании предпринимательской сети и составьте таблицу возможности решения проблем сервисной организации за счет ее вхождения в предпринимательскую сеть.

2. Приведите примеры успешно действующих кластеров в вашем регионе. Опишите их особенности и тенденции развития.

3. Расскажите об особо экономических зонах технико-внедренческого типа в вашем регионе.

4. Укажите правильное соответствие направлений деятельности бизнес-центра ее характеристикам:

- 1) аналитическое направление – координация деятельности всех структурных звеньев;
- 2) инвестиционное направление – разработка общих вопросов региональной политики поддержки малого и среднего предпринимательства;
- 3) информационное направление – проведение активного обучения и переподготовки преимущественно по экономическим специальностям;
- 4) координационное направление – предоставление информации и помощь желающим начать предпринимательскую деятельность;
- 5) организационное направление – предоставление консультаций и практической помощи действующим и новообразованным организациям;
- 6) образовательное направление – анализ ситуации на рынке и организация маркетинговых исследований;
- 7) консультативное направление – предоставление помощи в поиске инвесторов и получении инвестиций.

Составьте таблицу по деятельности бизнес-центра на основании примера реально действующего бизнес-центра в вашем регионе:

Направление деятельности	Реализуемые функции

5. Сформулируйте сходства и различия в сущности и практической деятельности технологических парков и технологических полисов.

## Тестовые вопросы

1. Основной объект хозяйственного управления в информационном (постиндустриальном) обществе:
  - а) предпринимательские сети;
  - б) торговые сети;
  - в) корпорации.
  
2. Элементы предпринимательской сети:
  - а) рынок;
  - б) иерархическая координация действий;
  - в) *а и б*.
  
3. Характер предпринимательской сети:
  - а) формализованный;
  - б) неформализованный;
  - в) *а и б*.
  
4. Использование предпринимательской сетью:
  - а) горизонтальных связей и специализации;
  - б) вертикальных связей и специализации;
  - в) горизонтальных и вертикальных связей.
  
5. Характеристика предпринимательской сети:
  - а) наличие единой цели и четкой внутренней структуры;
  - б) высокая степень взаимосвязи структур и с внешней средой;
  - в) *а и б*.
  
6. Предпринимательские структуры при вхождении в предпринимательскую сеть:
  - а) теряют автономность;
  - б) сохраняют автономность;
  - в) ослабляют корпоративную структуру.
  
7. Реализация оболочечной компанией стратегии:
  - а) вертикальной интеграции;
  - б) сетевой организации;
  - в) *а и б*.
  
8. Решение проблемы повышения качества управления при вхождении в предпринимательскую сеть:
  - а) за счет централизации отдельных управленческих функций (информационных, бухгалтерских, маркетинговых, сервисных и др.);
  - б) вертикальной интеграции;
  - в) *а и б*.
  
9. Снижение рисков при вхождении в предпринимательскую сеть:
  - а) неплатежей;
  - б) закупки сырья, материалов и комплектующих;
  - в) текучести кадров.

**10.** За счет вхождения сервисных организаций в предпринимательскую сеть модернизация:

- а) производственной базы;
- б) системы сервиса;
- в) системы сбыта.

**11.** При вхождении организации в предпринимательскую сеть:

- а) оптимизация экономического потенциала всех участков и получение синергетического эффекта;
- б) перевод конкуренции межфирменную в конкуренцию сетей;
- в) а и б.

**12.** Проявление феномена инвестиционно-строительного комплекса:

- а) на федеральном уровне;
- б) региональном уровне;
- в) муниципальном уровне.

**13.** Повышение эффективности производства:

- а) за счет концентрации и специализации;
- б) кооперирования и комбинирования;
- в) а и б.

**14.** Горизонтальная интеграция:

- а) покупка или постанова под жесткий контроль организаций-поставщиков;
- б) объединение с организацией аналогичного профиля;
- в) а и б.

**15.** Вертикальная интеграция:

- а) формирование общей коммерческой политики и политики внешнеэкономической деятельности;
- б) покупка или постанова под жесткий контроль организаций поставщиков сбыта и сервиса;
- в) а и б.

**16.** Формирование предпринимательской сети должного базирования на принципах:

- а) концентрация, кооперация и специализация сетевых партнеров;
- б) скоординирование действий, совпадение целей и задач сетевых партнеров;
- в) а и б.

**17.** Преобладающие типы связей между участниками в предпринимательских сетях:

- а) информационные;
- б) имущественные;
- в) а и б.

**18.** Обоснование при формировании параметров предпринимательской сети:

- а) сочетаемость сетевых партнеров (по производственно-технологическим характеристикам, мощностям и корпоративной культуре);
- б) умение взаимодействовать;
- в) а и б.

**19.** Определение кластеров М. Портером:



- а) сосредоточение в географическом регионе взаимосвязанных организаций;
- б) сосредоточение каких-либо учреждений по единому функциональному признаку;
- в) рассредоточение предпринимательских структур в границах географического региона.

**20. Кластеры позволяют:**

- а) оптимизировать межфирменные контакты, наладить эффективную кооперацию, согласовывать планы бизнес-субъектов, осуществляющие экономическую деятельность;
- б) оказывать услуги по сервисному обслуживанию и капитальному ремонту основных средств производства;
- в) а и б.

**21. Кластеры охватывают:**

- а) государственные организации, домохозяйства, индивидуальных предпринимателей, субъектов крупного, малого и среднего бизнеса;
- б) поставщиков специального оснащения, новых технологий, услуг, инфраструктуры, сырья и т. п.;
- в) а и б.

**22. Преимущества кластеров при объединении независимых организации:**

- а) за счет организации сервисного производства, выступающего как дополнительный источник конкурентоспособности;
- б) высокой производительности, эффективности и гибкости в процессе организации предпринимательской деятельности;
- в) а и б.

**23. При объединении в кластеры организации:**

- а) приобретают самостоятельность;
- б) не теряют своей самостоятельности;
- в) теряют свою самостоятельность.

**24. Компании, входящие в кластер:**

- а) холдинг;
- б) корпорация;
- в) общественная организация.

**25. Характерная особенность кластеров:**

- а) горизонтальная интеграция компаний;
- б) вертикальная интеграция организаций;
- в) сетевая форма организации производственного цикла.

**26. Необходимые условия создания кластеров:**

- а) инновация, информация, интеграция;
- б) инициативы, интерес;
- в) а и б.

**27. Экономические связи, лежащие в основе создания интересов:**

- а) на долгосрочных контрактах;
- б) имущественных интересах;
- в) вертикали власти.

**28.** Использование понятия в зарубежной практике для характеристики мощной инновационной структуры:

- а) научно-технический полис;
- б) технический парк;
- в) научно-технологический парк.

**29.** Виды технопарков:

- а) научные и научно-исследовательские;
- б) научно-технические и технологические;
- в) *а* и *б*.

**30.** Основные направления работы отечественной ассоциации «Технопарк»:

- а) научно-методическое сопровождение технопарков;
- б) организационное сопровождение технопарков;
- в) *а* и *б*.

**31.** От создания технопарков:

- а) выигрывают предпринимательские структуры и местное население;
- б) открываются новые возможности перед учебными заведениями;
- в) *а* и *б*.

**32.** Особое место в программах развития технополисов принадлежит:

- а) малым предприятиям;
- б) корпорациям;
- в) университетам.

**33.** Бизнес-центр – структура, созданная:

- а) на общественных началах;
- б) посредством иностранного капитала;
- в) государственными органами.

**34.** Организационные направления деятельности бизнес-центра:

- а) проведение тренингов, семинаров в области маркетинга, менеджмента и финансового анализа;
- б) организация взаимодействия и обратной связи между местной властью и предпринимательскими структурами;
- в) консультации юриста.

**35.** Организационная форма объединения различных парков и бизнес-инкубаторов на определенной территории для объединения усилий и предоставления импульса для экономического развития региона:

- а) бизнес-полис;
- б) технообъединение;
- в) технополис.

**36.** Координационное направление деятельности бизнес-центра:

- а) предоставление юридических консультаций;
- б) организация взаимодействия и обратной связи между местной властью и предпринимательскими структурами;
- в) взаимосвязь, согласование всех структурных звеньев бизнес-центра.

**37.** Бизнес-инкубаторы, главная особенность которых состоит в размещении и нахождении в собственности учебных заведений или их объединений, называют:

- а) промышленными;
- б) частных корпораций;
- в) университетскими.

**38.** Функции бизнес-инкубаторов:

- а) предоставление информации и помощи желающим начать предпринимательскую деятельность;
- б) разработка концепций и программ развития малого предпринимательства;
- в) отбор, прием, размещение и всесторонняя поддержка новообразованных предпринимательских структур.

**39.** Разные типы бизнес-инкубаторов в зависимости от поставленной цели:

- а) ориентированные на крупные корпорации;
- б) на создание новых организаций;
- в) объединяющие малый бизнес с крупным.

**40.** Оценка при отборе участников бизнес-инкубаторов:

- а) опыт предпринимателя, его образование и наличие финансовых ресурсов;
- б) бизнес-идея, команда и компания;
- в) товарная продукция, кадровый потенциал и корпоративная культура.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Что такое сеть в экономике?
2. Характерные признаки предпринимательской сети.
3. Отличительная черта предпринимательской сети от других сетевых объединений.
4. Базовые принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей.
5. В чем суть оболочечных компаний?
6. Пути решения проблемы снижения производственных затрат за счет вхождения организации в предпринимательскую сеть.
7. Субъекты инвестиционно-строительной деятельности.
8. Характеристика основных принципов формирования предпринимательской сети.
9. Параметры, необходимые для обоснования при формировании предпринимательской сети.
10. В чем суть сервисного производства в строительстве?
11. Характерные особенности успешной деятельности кластеров?
12. Необходимые условия создания кластеров, их краткая характеристика.
13. На каких взаимоотношениях строится деятельность в предпринимательских сетях и кластерах? Их принципиальное отличие.
14. Определение кластера. Основополагающие факторы для создания кластера?
15. Характерные особенности деятельности кластеров.
16. Определения технополиса. Отличие технополиса от технопарка.
17. Организационно-правовые структуры, входящие в состав технологических парков?
18. Основные цели деятельности и задачи научно-технологических парков?
19. Основные преимущества внедрения в регионе технопарка.
20. Особенности технологических полисов.
21. Что такое бизнес-центры и цель их создания?

22. Субъекты, сотрудничающие с бизнес-центром.
23. Перечислите и опишите основные типы бизнес-инкубаторов.
24. Имеют ли право входить в состав бизнес-инкубатора не вновь созданные, а уже существующие и успешно работающие организации?
25. Может ли бизнес-инкубатор быть прибыльной организацией?

### Рекомендуемая литература

1. *Асаул, А. Н.* Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул. – СПб.: Питер, 2005. – С. 368.
2. *Асаул, А. Н.* Основы бизнеса на рынке ценных бумаг: учебник / А. Н. Асаул, Н. А. Асаул, Р. А. Фалтинский; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – С. 207.
3. *Асаул, А. Н.* Предпринимательские сети в строительстве / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтева; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2005. – С. 256.
4. *Портер, М.* Конкуренция / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – С. 495.
5. *Портер, М.* Международная конкуренция / М. Портер. – М., 1993.

### Глава 3

## КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СУБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу.

*Р. Уотермен*

#### После изучения главы студенты должны

##### **ЗНАТЬ:**

- сущность терминов «предприятие как объект права», так и «субъект права»;
- основные признаки, характеризующие организацию как юридическое лицо;
- типы организаций по степени предпринимательской деятельности;
- кто такой индивидуальный предприниматель;
- какие организации объединяют отдельных граждан, а какие – капиталы;
- виды унитарных предприятий;
- критерии отнесения организаций к субъектам малого предпринимательства;
- различия между юридическим и неюридическим лицом;
- основные формы объединений;
- основные типы организационных структур;
- характеристики акций;
- достоинства и недостатки всех организационно-правовых форм хозяйственной деятельности;
- достоинства и недостатки виртуальных организационных структур;
- процедуры формирования уставного и складочного капитала.

##### **УМЕТЬ:**

- определять форму предпринимательской деятельности;
- объяснить сущность коммерческих организаций;
- определить оптимальную для предпринимательской организации организационную структуру.

##### **ВЛАДЕТЬ:**

- в зависимости от контекста терминами «самоуправляющаяся организация» и «предпринимательская организация»;
- подходами к формированию организационной структуры организации.

По степени предпринимательской деятельности, в соответствии с Российским законодательством, организации разделяются на две группы: коммерческие и некоммерческие. Прилагательное «коммерческая» означает, что организация является экономически (с денежной точки зрения) мотивированной социальной организацией, имеющей основную цель – получение прибыли. Юридические лица, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие прибыль между участниками, являются некоммерческими организациями.

### 3.1. Сущность терминов «организация» и «предприятие»

Производство товаров и услуг может осуществляться с образованием и без образования юридического лица.

*Юридическое лицо* – это организация, имеющая в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может быть истцом и ответчиком в суде.

*Обособленное имущество* – это имущественный комплекс, необходимый для производственного функционирования. В практике хозяйственной деятельности имущественный комплекс рассматривается как совокупность принадлежащих одному собственнику (организации) объектов недвижимости, включающих в себя земельный участок (или несколько участков) с совокупностью функционально связанных между собой зданий, сооружений, передаточных устройств, технологического оборудования, а также хозяйственный инвентарь, сырье, производственные товары, полученные в результате производственного процесса доходы, права требования, права долга, а также нематериальные активы. Предприятие – это целостный технологический комплекс с замкнутым производственным циклом, т. е. *имущественный комплекс, включающий элементы, позволяющие субъекту предпринимательской деятельности самостоятельно производить продукцию и тем самым систематически получать прибыль*. Набор элементов имущественного комплекса зависит от профиля деятельности, финансово-экономических, территориальных и иных условий функционирования предприятия.

В законодательстве большинства стран предприятие не считается самостоятельным субъектом права; за ним не признается характер хозяйственного образования, обладающего обособленным имуществом, собственным балансом и пользующегося правами юридического лица. Предприятие рассматривается как определенный имущественный комплекс, включающий материальные и нематериальные элементы и являющийся объектом права. В ГК РФ термин «предприятие» используется применительно к субъектам и объектам права. Предприятием называется юридическое лицо, т. е. субъект гражданского права, участник предпринимательской деятельности. Этот термин применяется только к государственным и муниципальным унитарным предприятиям (ст. 113–115 ГК РФ), которые как коммерческая организация подлежат государственной регистрации и выступают в качестве субъекта права в различных договорах и других правоотношениях.

Одновременно термин «предприятие» используется для обозначения определенного вида объектов права. В этом смысле предприятие (ст. 132 ГК РФ) – это производственно-хозяйственный комплекс, имущество которого полностью обособлено от имущества организации – это базовый компонент инфраструктуры организации (рис. 3.1).

В соответствии с действующим гражданским законодательством *организация* признается юридическим лицом только после государственной регистрации в установленном порядке и должна обладать определенными присущими ей признаками, без которых она не может не только быть признана юридическим лицом, но и участвовать в законном хозяйственном обороте.

Основные признаки, характеризующие организацию как юридическое лицо, следующие:

наличие обособленного имущества, обеспечивающее материально-техническую возможность функционирования организации, ее экономическую самостоятельность и надежность;

способность выступать от своего имени, т. е. в соответствии с законодательством заключать все виды гражданско-правовых договоров с хозяйствующими партнерами, потребителями продукции (работ, услуг), поставщиками всех видов (сырья, материалов,

топлива, энергии, комплектующих изделий и т. п.), с гражданами и другими юридическими и физическими лицами;

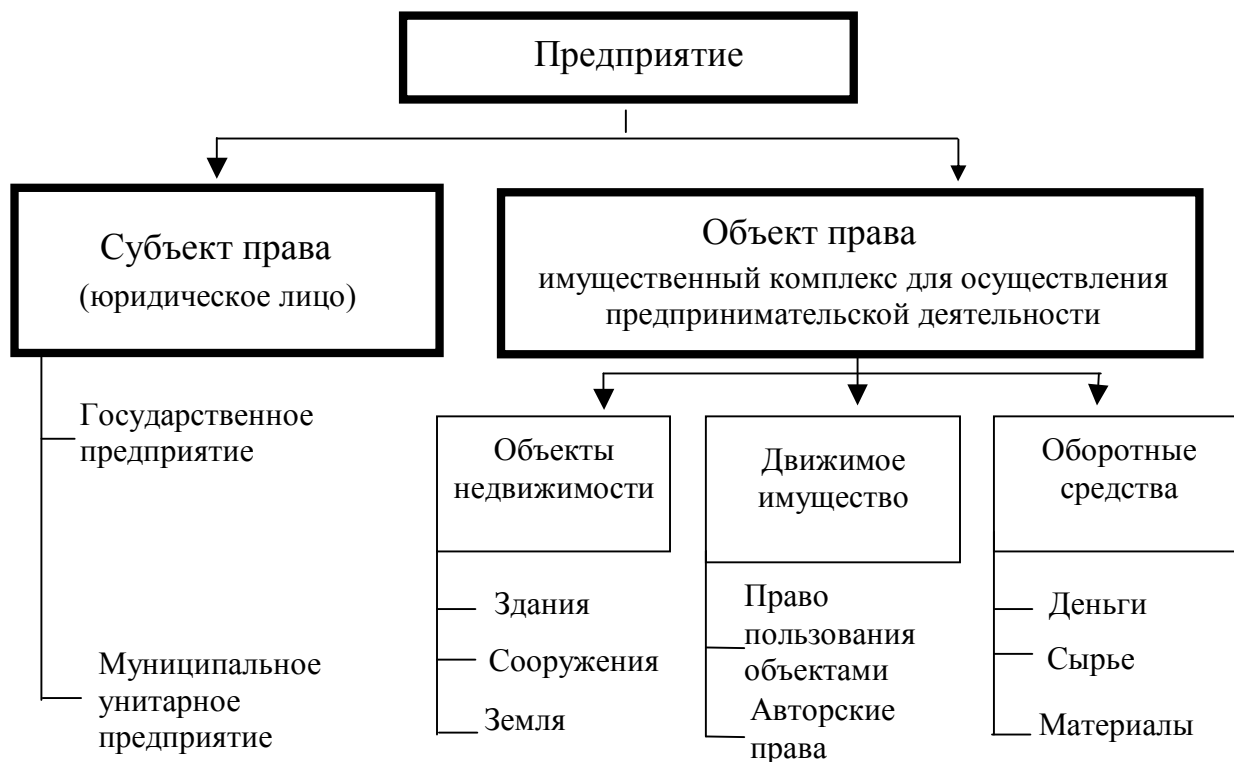


Рис. 3.1. Предприятие как объект и субъект права.

□ право (возможность) быть истцом, предъявлять виновной стороне иски, а также быть ответчиком в суде (арбитражном суде) при невыполнении обязательств в соответствии с законодательством и договорами;

□ наличие требуемого законодательством регистрационного свидетельства, а в специально оговоренных случаях и лицензии на право осуществления тех или иных конкретных видов деятельности.

Организация как юридическое лицо должна иметь самостоятельный баланс, правильно вести учет затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), своевременно представлять установленную государственными органами отчетность.

Становление и развитие общего рынка не только открывает перспективы в плане экономического взаимодействия, но и вносит в устоявшуюся отечественную терминологию ряд понятий, не предусмотренных ГК РФ. Одно из таких понятий – компания.

*Компания* (company) – коллективный субъект, созданный на основании договора, заключенного между несколькими лицами (юридическими или физическими), которые решили объединить свои денежные средства, имущество или предприятия для получения прибыли. Формы компаний очень разнообразны и каждая из них характеризуется особым типом отношений между ее членами и отношений с партнерами. Но им всем свойственны следующие основные элементы: собственное юридическое лицо, отличающееся от юридического лица ее членов; название компании (фирмы); юридический адрес; имущество (активы или акционерный капитал); органы управления и контроля; договор о создании компании; цель – получение прибыли; неприкосновенность капитала компании (члены не могут перераспределять между собой в форме прибыли имущество, которое является собственностью компании и на которое могут иметь права кредиторы компании);

при учреждении коммерческих компаний обязательная регистрация в установленном порядке.

Как видим, термин «компания» полностью адекватен отечественному термину «коммерческая организация» и оба термина могут употребляться как синонимы.

Коммерческая организация (компания) может иметь в своем составе не одно предприятие (единый имущественный комплекс), осуществляющее предпринимательскую деятельность внутри организации (компаний), а несколько.

В соответствии с Российским законодательством организации разделяются на две группы: *некоммерческие* и *коммерческие* (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Типология организаций по степени предпринимательской деятельности

*Потребительский кооператив* создается на основе добровольного объединения граждан и юридических лиц для удовлетворения материальных и иных потребностей участников путем создания единства имущественных паевых взносов.

Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между членами кооператива. Устав потребительского кооператива должен содержать: 1) наименование (включает указание на основную цель деятельности и слова «кооператив», «потребительский союз», «потребительское общество»); 2) место нахождения; 3) порядок управления деятельностью, состав и компетенцию органов управления и порядок принятия решений; 4) размер паевых взносов, порядок их внесения и ответственность; 5) порядок возмещения членам кооператива понесенных ими убытков. Виды таких кооперативов – ЖСК, ГСК и т. д.



*Общественные и религиозные организации* – добровольные объединения граждан на основе общности интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей. Участники не отвечают по обязательствам организации, а организация – по обязательствам участников. Предпринимательская деятельность допускается в соответствии с целями организации, например, продажа книг Союзом писателей.

*Фонды* – образуются на основе добровольных взносов для реализации общественно полезных целей гражданами и юридическими лицами, которые не отвечают по обязательствам фонда, так же как и фонд – по обязательствам своих учредителей. Предпринимательская деятельность допускается в соответствии с целями фонда. Фонд вправе создавать хозяйственное общество (ХО) или участвовать в нем.

*Учреждения* – создаются собственниками имущества для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера, финансируемых (полностью, либо частично) учредителями. Отвечают по обязательствам своими средствами, при их недостаточности субсидиарную ответственность несет собственник. Учреждение владеет и пользуется имуществом в соответствии с целями деятельности и заданиями собственника.

*Объединения юридических лиц* – учреждаются по договору для защиты общих интересов и для координации и не отвечают по обязательствам членов, в то время как члены объединений отвечают в порядке, регламентированном в учредительных документах.

### **3.2. Организационно-правовые формы коммерческих организаций**

Многообразие форм собственности является основой для создания различных организационно-правовых форм организаций. По действующему Российскому законодательству существуют различные организационно-правовые формы коммерческих организаций.

В зависимости от того, кто владеет организацией, определяется и форма собственности. Законодательство РФ предусматривает следующие формы собственности: частная, государственная, собственность общественных организаций (объединений) и смешанная.

В состав *частной собственности* включают:

- а) собственность граждан-физических лиц, включая имущество личных подсобных хозяйств, транспортные средства и недвижимое имущество;
- б) собственность объединения граждан (полные товарищества);
- в) собственность групп физических лиц – товариществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ (закрытых и открытых, собственность кооперативов);
- г) собственность предпринимательских объединений (хозяйственных обществ и товариществ, концернов, холдингов, ассоциаций, союзов и пр.);
- д) смешанную собственность граждан и юридических лиц.

*Государственную собственность* образуют объекты:

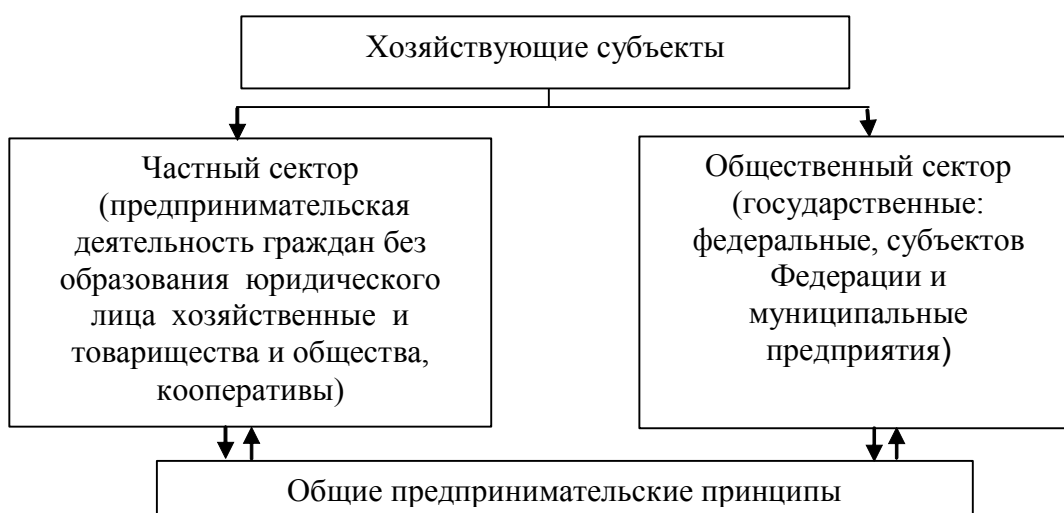
- а) федеральной (РФ) собственности;
- б) собственности субъектов РФ (республик, краев, областей, автономных округов и городов Москвы и Санкт-Петербурга);
- в) муниципальной (районов, округов, префектур) собственности.

*Смешанная собственность* образуется как комбинация из разных форм собственности. Организации (компании) со смешанной экономикой – это компании, в которых государство или какой-либо государственный орган объединяются с частным капиталом по различным причинам, например, участие государства в частной компании, деятельность

которой отвечает государственным интересам, или чтобы контролировать и направлять ее общую политику и др. Государство, участвуя в таких компаниях, стремится не столько к получению прибыли, сколько к тому, чтобы направить политику этих организаций. Именно в этом иногда и состоит двойственность такой системы, так как, с одной стороны, может возникнуть ситуация, когда члены правления, представляющие государство, способствует ослаблению производственной и финансовой ответственности компании, стремятся навязать ему точку зрения правительства, не всегда помогающей ее успешной деятельности. С другой стороны, такая компания рассчитывает на получение разного рода привилегий. Для сбалансирования этих интересов необходимо, чтобы представители государства участвовали в экономической деятельности компании и несли ответственность за ее экономические показатели.

По форме собственности организации могут быть подразделены на частные и общественные (рис. 3.3).

Организации частного сектора экономики различаются в зависимости от того, одно или несколько лиц являются ее владельцами, от ответственности за ее деятельность, способа включения единоличных капиталов в общий капитал организации. Общественный сектор экономики – это государственные (федеральные и субъектов федерации) и муниципальные предприятия (имеется в виду не столько тот факт, что государство выступает в качестве предпринимателя, сколько обстоятельство, что государственные или общественные предприятия функционируют на принципах предпринимательства).



**Рис. 3.3.** Типология предприятий по формам собственности

Индивидуальный предприниматель (ИП) – дееспособный гражданин самостоятельно, на свой риск и под личную индивидуальную ответственность осуществляет предпринимательскую деятельность и зарегистрирован для этих целей в установленном порядке.

ИП несет полную ответственность по обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением того, на которое в соответствии с ГК РФ обращено взыскание. Это означает, что взыскание по долгам ИП может быть наложено и на его личное имущество, не участвующее в предпринимательской деятельности.

Государственная регистрация в качестве ИП происходит без образования юридического лица, но он является полноправным участником гражданского оборота, поэтому к нему применяются правовые нормы, регулирующие деятельность коммерческих организаций. ИП может после уплаты налогов распоряжаться полученной прибылью по своему усмотрению. Для него предусмотрена упрощенная форма системы налогообложения, заключающаяся в ежеквартальной уплате налогов на декларируемый

самим ИП доход. Личные доходы ИП облагаются налогом, взимаемым так же, как подоходный налог с граждан.

Индивидуальный предприниматель имеет право создавать коммерческие организации. После регистрации в качестве коммерческой организации ИП можно нанимать, увольнять работников. Он может вкладывать свой капитал в другие сферы деятельности, извлекая из этого прибыль. Количество и стоимость имущества, принадлежащего ИП, законом не ограничена. В частной собственности могут находиться земельные участки предприятия, имущественные комплексы, здания, сооружения, оборудование, ценные бумаги и т. д. ИП может быть участником полных товариществ, а также заключать договоры о совместной деятельности (в форме простого товарищества).

На территории России индивидуальные предприниматели имеют те же права, что и юридические лица. Согласно закону «Об инвестиционной деятельности в РФ» предпринимательством могут заниматься и иностранные граждане. Все инвесторы пользуются равными правами; защита этих прав гарантируется государством вне зависимости от формы собственности.

Индивидуальный предприниматель является главой крестьянского (фермерского) хозяйства, осуществляющей деятельность без образования юридического лица.

Государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя утрачивает силу и деятельность его прекращается с момента:

- вынесения судом решения о признании индивидуального предпринимателя несостоятельным (банкротом);

- получения регистрирующим органом заявления предпринимателя об аннулировании его государственной регистрации и качестве предпринимателя и ранее выданного ему свидетельства о регистрации;

- смерти гражданина;

- признания гражданина по решению суда недееспособным или ограниченно дееспособным (в случае отсутствия согласия попечителя на занятие подопечным гражданином предпринимательской деятельностью).

ИП, который не в состоянии удовлетворять требования кредиторов, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности, может быть по решению суда признан не состоятельным (банкротом).

Индивидуальное предпринимательство является приоритетным для людей, способных единолично контролировать процесс принятия решений. Преимущество единоличного владения – оплата только подоходного налога, что делает его бизнес более устойчивым и привлекательным, а также самостоятельность в распределении прибыли. Важным преимуществом индивидуального бизнеса является его мобильность при изменении направлений деятельности.

Коммерческие организации делятся на три крупные категории: организации, объединяющие отдельных граждан (физических лиц); организации, объединяющие капиталы и государственные унитарные предприятия (рис. 3.4). К первым относятся хозяйственные товарищества и производственные кооперативы. Гражданский кодекс четко разделяет товарищества – объединения лиц, требующие непосредственного участия учредителей в их деятельности, общества – объединения капитала, не требующие такого участия, но предполагающие создание специальных органов управления. Хозяйственные товарищества могут существовать в двух формах: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное).

В *полном товариществе* (ПТ) все его участники (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут полную материальную ответственность по его обязательствам. Каждый участник может действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлен иной порядок. Прибыль полного товарищества распределяется между участниками, как правило,

пропорционально их долям в складочном капитале. По обязательствам полного товарищества его участники несут солидарную ответственность своим имуществом.

*Товариществом на вере*, или командитным товариществом (ТВ или КТ), признается такое товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеются и участники-вкладчики (командиты), которые не принимают участия в предпринимательской деятельности товарищества и несут ограниченную материальную ответственность в пределах сумм внесенных ими вкладов. По существу ТВ (КТ) является усложненной разновидностью ПТ.

В полном товариществе и товариществе на вере доли имущества не могут быть свободно переуступлены, все полноправные члены несут безусловную и солидарную ответственность по пассиву организации (отвечают всем своим имуществом).

*Хозяйственные товарищества* (ХТ), как и хозяйственные общества (ХО), представляют собой коммерческие организации с разделенными на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Различия между ХТ и ХО проявляются, применительно к их более конкретным формам, в способах их образования и функционирования, в характеристиках их субъектов по степени материальной ответственности этих субъектов и т. д. В самом общем виде все эти различия можно трактовать в контексте соотношения партнерства корпораций.

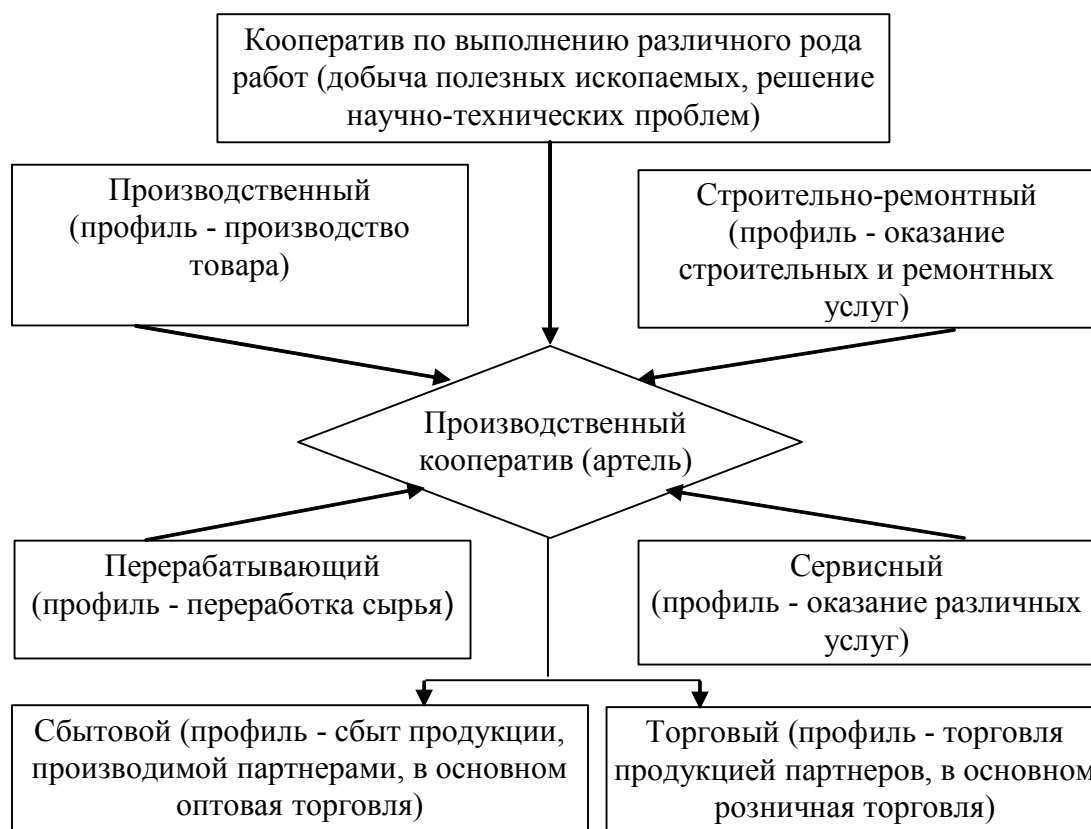


**Рис. 3.4.** Организационно-правовые формы коммерческих организаций

*Производственный кооператив* (ПрК) представляет собой добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его

членами (участниками) имущественных паевых взносов. Особенности ПрК являются приоритетность производственной деятельности и личного трудового участия его членов, разделение имущества ПрК на паи его членов (рис. 3.5).

Кооперативы и организации с участием рабочих в управлении и прибылях, послужившие распространению в смешанной экономике, имеют определенные преимущества перед компаниями предпринимательского типа в производительности труда, социальном климате и трудовых отношениях, распределении доходов. Привнесение в хозяйственную деятельность социалистических, по своей сути, принципов организации (участие рабочих в управлении, в прибылях и во владении акциями) рассматривается как средство преодоления трудностей, с которыми постоянно сталкиваются организации предпринимательского типа: бюрократизация управленческих структур в крупных корпорациях; слабая заинтересованность рабочих в успехе компании (ибо их вознаграждение все равно ограничено зарплатой); потери от забастовок и трудовых конфликтов; высокая текучесть рабочей силы, сопряженная в нынешних условиях с особенно высокими издержками из-за растущих затрат на подготовку рабочих для специфической деятельности именно в этой организации, и т. д.



**Рис. 3.5.** Типы кооперативов

Но чисто самоуправляющиеся компании проигрывают предпринимательским по целому ряду позиций: в дополнение к слабой и, возможно, обратной реакции на рыночные сигналы в краткосрочном плане они склонны к «недоинвестированию», т. е. к проеданию своих прибылей; в долгосрочной перспективе они консервативны в рискованных проектах и внедрении технических новшеств.

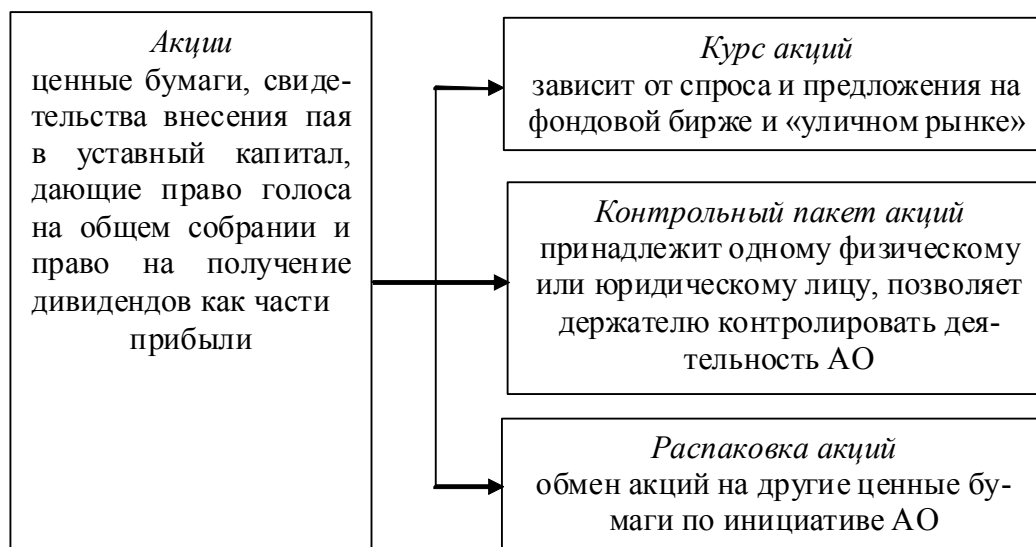
*Акционерное общество (АО)* – это общество, уставный капитал которого состоит из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, и, соответственно, разделяется на это число акций, а его участники (акционеры) несут материальную ответственность в пределах стоимости принадлежащих им акций (рис. 3.6). Акционерные

общества делятся на открытые и закрытые (ОАО и ЗАО). Участники ОАО могут отчуждать свои акции без согласия других акционеров, а само общество имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу. В ЗАО акции распространяются по закрытой подписке только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, причем количество учредителей в Российском законодательстве ограничивается 50 лицами.

Но есть и третья, «гибридная» категория – общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью – которая одновременно относится и к организациям, объединяющих отдельных лиц, и к организациям, объединяющим капиталы.

*Общество с ограниченной ответственностью (ООО)* – это общество, уставный капитал которого разделен на доли участников, которые несут материальную ответственность только в пределах сто

*Акционерное общество (АО)* – это общество, уставный капитал которого состоит из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, и, соответственно, разделяется на это число акций, а его участники (акционеры) несут материальную ответственность в пределах стоимости принадлежащих им акций (рис. 3.6). Акционерные общества делятся на открытые и закрытые (ОАО и ЗАО). Участники ОАО могут отчуждать свои акции без согласия других акционеров, а само общество имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу. В ЗАО акции распространяются по закрытой подписке только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, причем количество учредителей в Российском законодательстве ограничивается 50 лицами.



**Рис. 3.6.** Характеристика акций

Но есть и третья, «гибридная» категория – общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью – которая одновременно относится и к организациям, объединяющих отдельных лиц, и к организациям, объединяющим капиталы.

*Общество с ограниченной ответственностью (ООО)* – это общество, уставный капитал которого разделен на доли участников, которые несут материальную ответственность только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. В отличие от

товариществ в ООО создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью.

*Общество с дополнительной ответственностью* (ОДО) является по существу разновидностью ООО. Его особенности: солидарная субсидиарная ответственность участников по обязательствам ОДО своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом в учредительных документах; разделение при банкротстве одного из участников ОДО его ответственности по обязательствам общества между другими участниками пропорционально их вкладам.

К государственным и муниципальным *унитарным предприятиям* (УП) относятся предприятия, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество. Это имущество находится в государственной (федеральной или субъектов федерации) или муниципальной собственности и является неделимым. Различают два вида унитарных предприятий (табл. 3.1):

Таблица 3.1

### Виды унитарных предприятий

Унитарное предприятие	Имущество	Создание	Ответственность предприятия
На праве хозяйственного ведения	В государственной или муниципальной собственности	По решению уполномоченного на то государственного (муниципального) органа	Собственник не отвечает по обязательствам предприятия
На праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие)	В государственной собственности	По решению Правительства РФ	Предприятие отвечает по всем своим обязательствам всем имуществом и не отвечает по обязательствам собственника. Субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия несет Правительство РФ

1) основанные на праве хозяйственного ведения (обладают более широкой экономической самостоятельностью, во многом действуют как обычные товаропроизводители, причем собственник имущества, как правило, не отвечает по обязательствам такого предприятия);

2) основанные на праве оперативного управления (казенные предприятия) – во многом напоминают предприятия в условиях плановой экономики, государство несет субсидиарную ответственность по их обязательствам при недостаточности их имущества.

Устав унитарного предприятия (УП) утверждается уполномоченным государственным (муниципальным) органом и содержит:

- наименование предприятия с указанием собственника (для казенного – с указанием на то, что оно является казенным) и место нахождения;
- порядок управления деятельностью, предмет и цели деятельности;
- размер уставного фонда, порядок и источники его формирования.

Уставный фонд УП полностью оплачивается собственником до государственной регистрации. Размер уставного фонда не меньше 1000 размеров минимальной месячной оплаты труда на дату представления документов на регистрацию.

Если стоимость чистых активов по окончании финансового года меньше размера уставного фонда, то уполномоченный орган обязан уменьшить уставный фонд, о чем предприятие извещает кредиторов.

Имущественные права унитарного предприятия представлены в табл. 3.2. Унитарное предприятие может создать дочерние УП путем передачи им части имущества в хозяйственное ведение.

Таблица 3.2

### Имущественные права унитарного предприятия и собственника

Унитарное предприятие на праве хозяйственного ведения	Казенное предприятие
Владеет, пользуется и распоряжается имуществом. Собственник решает вопросы: создания, реорганизации и ликвидации предприятия; определения предмета и целей его деятельности; контроля за использованием и сохранностью имущества. Собственник имеет право на получение части прибыли	Владеет и пользуется имуществом в соответствии с целями своей деятельности и заданиями собственника. Распоряжается имуществом лишь с согласия собственника. Самостоятельно реализует продукцию, если иное не установлено правовыми актами. Собственник вправе изъять лишнее или не по назначению используемое оборудование

### 3.3. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы организации

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель, во-первых, определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, круга партнеров, существующего законодательства. Предприниматель планирует осуществлять ряд разовых деловых проектов или его идея сводится к долговременному повторению одного и того же производственного цикла. В одних случаях предпринимательская идея может осуществляться изолированно от обязательных партнерских связей, без тесной кооперации с партнерами в процессе производства (к примеру, организация консультационной фирмы), в других – такая кооперация необходима (например, при производстве конфет или аппаратуры).

При этом выбор наиболее целесообразной (с точки зрения предпринимателя) формы организации деятельности следует соотносить с возможностями, которые предоставляет действующее законодательство, особенно при решении о зарубежном инвестировании. При рассмотрении этих проблем предприниматель принимает решение о правовом статусе учреждаемой организации.

Говоря о типе организаций, сначала подразумевается способ принятия решений, а затем – форма собственности. Согласно этому критерию выделяют два типа организаций:

□ *самоуправляющиеся* – производственные структуры, в которых решения, касающиеся деятельности организации, принимаются на коллективной основе. В состав правления организации входят представители коллектива работающих. Такой тип организаций характерен для скандинавских стран;

□ *предпринимательские организации* – производственные структуры, в которых предприниматель берет на себя функцию единоличного принятия решений.

В экономической науке выделен специальный раздел – теория экономики, управляемой трудом. Эта теория связана с изучением компаний, организованных на



кооперативных (в основном) началах, т. е. самоуправляющиеся компании, в которых решения принимаются на основе принципа «один человек – один голос».

Правовая форма организации, ее права и обязанности закрепляются в уставе. *Устав* – свод правил, регулирующих деятельность организации, их взаимоотношений с другими организациями и гражданами и обязанности в сфере предпринимательской деятельности. Он принимается (одобряется, утверждается) исключительно учредителем. Если в качестве таковых выступает группа лиц, то устав рассматривается и принимается всеми учредителями на общем собрании (конференции). Это находит отражение в *учредительном договоре*. Устав и договор подписывают все его участники.

Эти документы (плюс протокол собрания или конференции учредителей) необходимы для государственной регистрации, учреждаемой организации и внесения его в государственный реестр.

Устав является важным юридическим документом и к его составлению нужно относиться предельно внимательно. При разработке устава следует исходить из требований законодательных актов, действующих на территории Российской Федерации, которыми определяются права собственности, а также права и обязанности организаций в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

В уставе коммерческой организации должны быть отражены следующие положения:

наименование организации с указанием организационно-правовой формы, фамилия собственника имущества и название предприятия. В наименовании организации могут не фигурировать указания на вид хозяйственной деятельности, т. е. «коммерческое», «производственное»;

данные об учредителе (учредителях). Если в создании организации приняли участие несколько членов семьи – их фамилии, имена, отчества, места жительства;

адрес организации;

предмет и виды деятельности;

порядок образования имущества, в том числе право собственности на имущество организации;

порядок распределения прибыли и покрытия убытков;

управление организацией и компетенция органов управления;

условия ликвидации и реорганизации организации.

В уставе необходимо также оговорить ответственность учредителя (учредителей) по обязательствам организации. На титульном листе устава в верхнем углу проставляются дата его утверждения и подпись учредителя. Если устав утвержден решением собрания учредителей, указываются его дата и номер протокола. Перед сдачей на государственную регистрацию устав должен быть прошит.

Гражданский кодекс РФ (ст. 49) наделил лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью (исключение составляют унитарные предприятия), общей, а не специальной (целевой) правоспособностью. Это дает им возможность участвовать во всех видах предпринимательской деятельности без изменения учредительных документов и осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

*Учредительный договор*, являясь учредительным документом юридического лица, вступает в силу с момента подписания и действует до момента прекращения деятельности юридического лица. Договор об учреждении (создании) акционерного общества представляет собой разновидность договора о совместной деятельности, целью которого является создание (учреждение) АО как юридического лица.

Договор вступает в силу с момента подписания и действует до момента исполнения учредителями общества своих обязанностей по внесению вкладов в полном объеме. Его действие не прекращается с момента регистрации акционерного общества (как об этом часто пишут в различной правовой литературе), поскольку именно этим договором на учредителей возлагается обязанность внести взносы в уставный капитал АО, а данная

обязанность продолжает существовать и после регистрации общества. Учредительный договор является учредительным документом общества с ограниченной ответственностью, в котором учредители определяют порядок осуществления совместной деятельности по созданию акционерного общества.

Создание новой организации предполагает ряд обязательных этапов. Государственная регистрация организаций осуществляется местными органами власти. В России действует не разрешительный, а регистрационный порядок создания организаций. Отказ в регистрации возможен только при нарушении действующих законов, а также в том случае, если учредительные документы не соответствуют требованиям действующего законодательства.

Некоторые местные органы власти создают специальные органы, уполномоченные осуществлять государственную регистрацию организаций. Так, в Санкт-Петербурге эти функции выполняет Санкт-Петербургская регистрационная палата. Государственная регистрация осуществляется филиалами этой палаты. Поскольку эта услуга платная, к комплексу учредительных договоров прикладывают квитанцию об уплате государственной пошлины.

При состоявшемся факте государственной регистрации организации заявитель (учредитель или лицо, уполномоченное учредителями) получает временное свидетельство о регистрации, которое действительно в течение 30 дней с момента выдачи. За это время заявитель должен: а) получить коды Общереспубликанского классификатора предприятий и организаций (ОКПО) и Общереспубликанского классификатора организаций по виду деятельности (ОКОНХ) в органах Госкомстата; б) встать на учет в налоговую инспекцию по месту регистрации организации; в) получить справку в Министерстве финансов России (или его органе) о внесении регистрируемой организации в Государственный реестр; д) открыть текущий счет в банке и внести на него 50 % уставного фонда; г) заказать печать.

По истечении 30 дней с момента получения временного свидетельства заявитель должен вернуть в орган, зарегистрировавший организацию, временное свидетельство со всеми необходимыми отметками и справками и получить взамен него постоянное свидетельство о регистрации организации. С этого момента организация становится самостоятельным юридическим лицом со всеми вытекающими последствиями право- и дееспособности.

Гражданский кодекс предусматривает *обязательное образование уставных (складочных) капиталов* во всех хозяйственных обществах и товариществах. Образование уставного фонда предусмотрено и в унитарных предприятиях, и в производственных кооперативах. При этом следует отметить, что уставный (складочный) капитал представляет собой общую стоимость имущества, вносимого всеми учредителями (участниками) в качестве оплаты приобретаемого права в обществе или товариществе.

Имущественной основой деятельности общества служит уставный капитал, а товарищества – складочный капитал. Вклад в уставный (складочный) капитал организации признается финансовым вложением на основании соответствующей записи в учредительных документах создаваемой организации. Порядок и сроки внесения вкладов в уставные (складочные) капиталы определяются следующими документами: для товариществ – учредительным договором или для ООО – уставом и учредительным договором; для АО – договором об учреждении.

При учреждении АО уставный капитал разбивается на акции, которые должны быть распределены среди учредителей. После выпуска акций (эмиссии) АО обязаны зарегистрировать в региональном отделении Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (РО ФКЦБ) отчеты о первичной эмиссии. В противном случае, с точки зрения закона, считается, что у АО нет уставного капитала и в дальнейшем ему запрещаются любые действия со своими ценными бумагами. ФКЦБ своим решением может приостановить и размещение первичного выпуска акций, а также налагать штрафы.

На рис. 3.7 и в табл. 3.3 показаны способы участия в управлении, права и обязанности участников хозяйственных товариществ, а также обеспечение права собственности их участников, выражающееся в свободе выхода из хозяйственного товарищества и получении своей доли.

ХТ	Полное	Управление по общему согласию всех участников. Каждый участник имеет один голос
	На вере	Управление полными товарищами. Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел, а также оспаривать действия полных товарищей
ХО		Высший орган ХО – общее собрание его участников (акционеров)

**Рис. 3.7.** Участие членов хозяйственных обществ и товариществ в управлении

*Таблица 3.3*

**Права и обязанности участников хозяйственных обществ и товариществ**

Права	Обязанности
<p>Участвовать в управлении делами товарищества (кроме вкладчиков ХТ и владельцев привилегированных акций АО). Получать информацию о деятельности ХО (ХТ) и знакомиться с его документацией. Принимать участие в распределении прибыли. Получать часть оставшегося при ликвидации ХО (ХТ) имущества.</p> <p>При ликвидации ХТ на вере вкладчики имеют преимущественное право на получение вкладов перед товарищами</p>	<p>Вносить вклады, оговоренные учредительными документами. Участники ХТ должны внести не менее половины своего вклада к моменту регистрации ХТ, остальное – в сроки, установленные учредительным договором.</p> <p>При нарушении договоров участник вносит 10 % годовых с невнесенной части вклада и возмещает убытки.</p> <p>Не разглашать конфиденциальную информацию о ХО (ХТ)</p>

На рис. 3.8 представлена схема взаимодействия участников хозяйственных товариществ и обществ.

Органами управления акционерного общества являются (рис. 3.9):

- общее собрание акционеров (высший орган);
- совет директоров (наблюдательный орган);
- генеральный директор (единоличный исполнительный орган) или исполнительная дирекция (коллегиальный исполнительный орган).

Право на участие в управлении делами владельцы голосующих акций реализуют через участие в собрании акционеров общества.

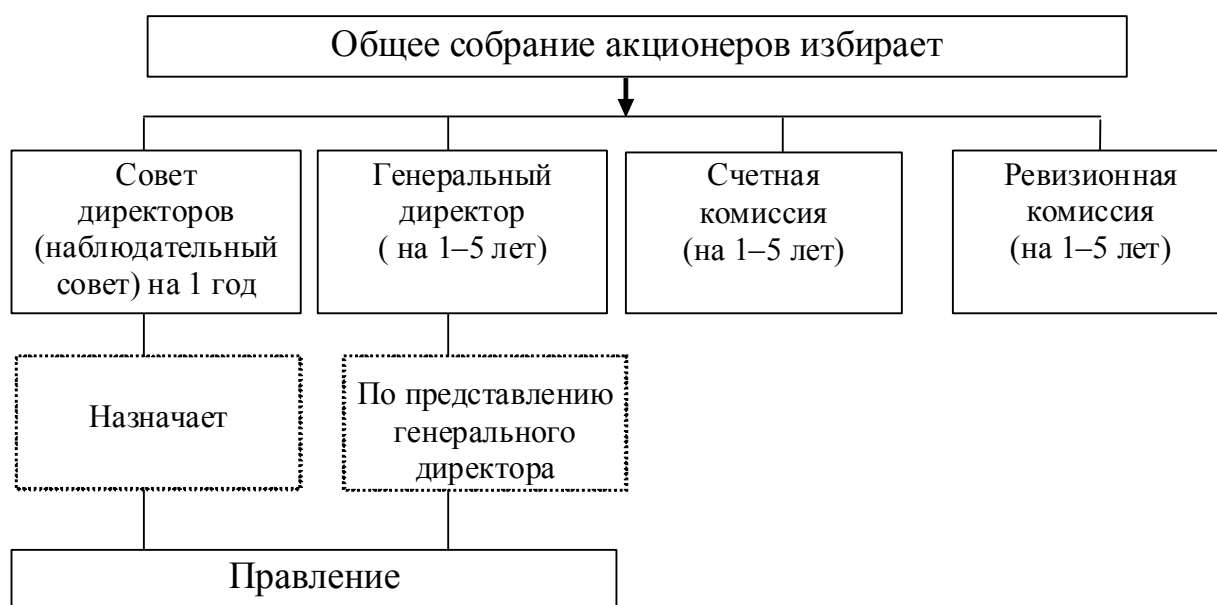
Однако компетенция общего собрания акционеров жестко ограничена: оно может рассматривать и принимать решения только по вопросам, отнесенным ФЗ «Об акционерных обществах» к его компетенции, причем перечень данных вопросов не может быть расширен (но может быть сужен) по усмотрению самих акционеров.

Существуют четыре группы вопросов, относящихся к компетенции общего собрания:

- 1) вопросы, составляющие исключительную компетенцию общего собрания. Они не могут быть переданы в компетенцию совета директоров и исполнительных органов общества;



**Рис. 3.8.** Взаимодействие участников хозяйственных товариществ и обществ



**Рис. 3.9.** Корпоративное руководство в ОАО (возможный вариант)

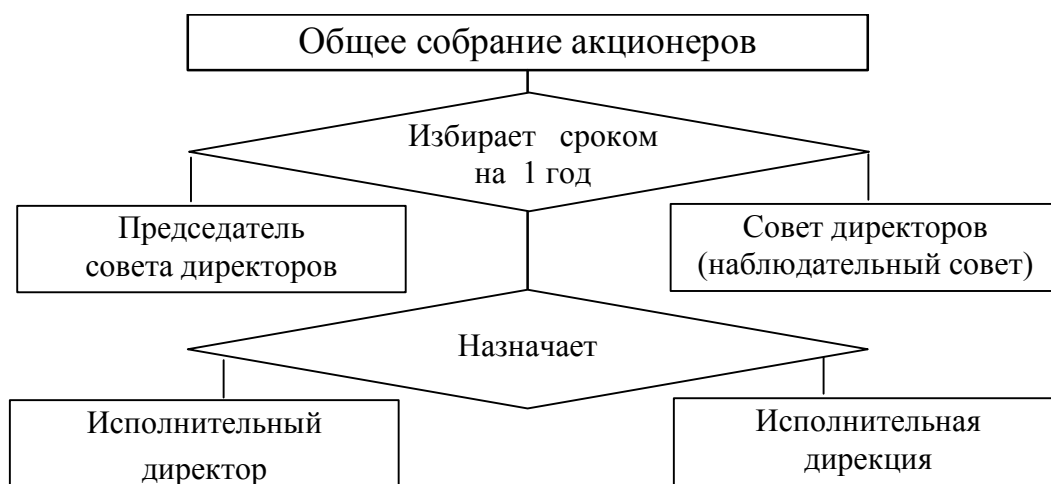
2) вопросы, которые хотя и отнесены законом к исключительной компетенции общего собрания, но могут быть переданы в ведение совета директоров (образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, принятие решения об увеличении уставного капитала и внесение соответствующих изменений и дополнений в устав общества);

3) вопросы, которые из ведения общего собрания могут быть переданы либо совету директоров, либо исполнительному (коллегиальному или единоличному) органу;

4) вопросы, решения по которым наряду с общим собранием могут принимать и другие органы общества (например, решение о проверке финансово-хозяйственной деятельности общества ревизионной комиссией или аудитором).

В уставе ОАО может содержаться ограничение на право собрания принимать решения по определенным вопросам его компетенции. Закон устанавливает, что общее собрание может рассматривать ряд важных вопросов только по предложению совета директоров (если иное не предусмотрено уставом). Общие собрания и заседания совета директоров в соответствии с уставом ведет председатель совета директоров.

На рис. 3.9 отражена схема управления, предполагающая наличие или назначение сильного единоличного исполнительного органа (генерального директора). Однако в соответствии с законом акционерным обществом может управляться наемный менеджер, назначаемый советом директоров, с ежегодным продлением его полномочий (рис. 3.10).



**Рис. 3.10.** Корпоративное руководство в открытом АО (возможный вариант)

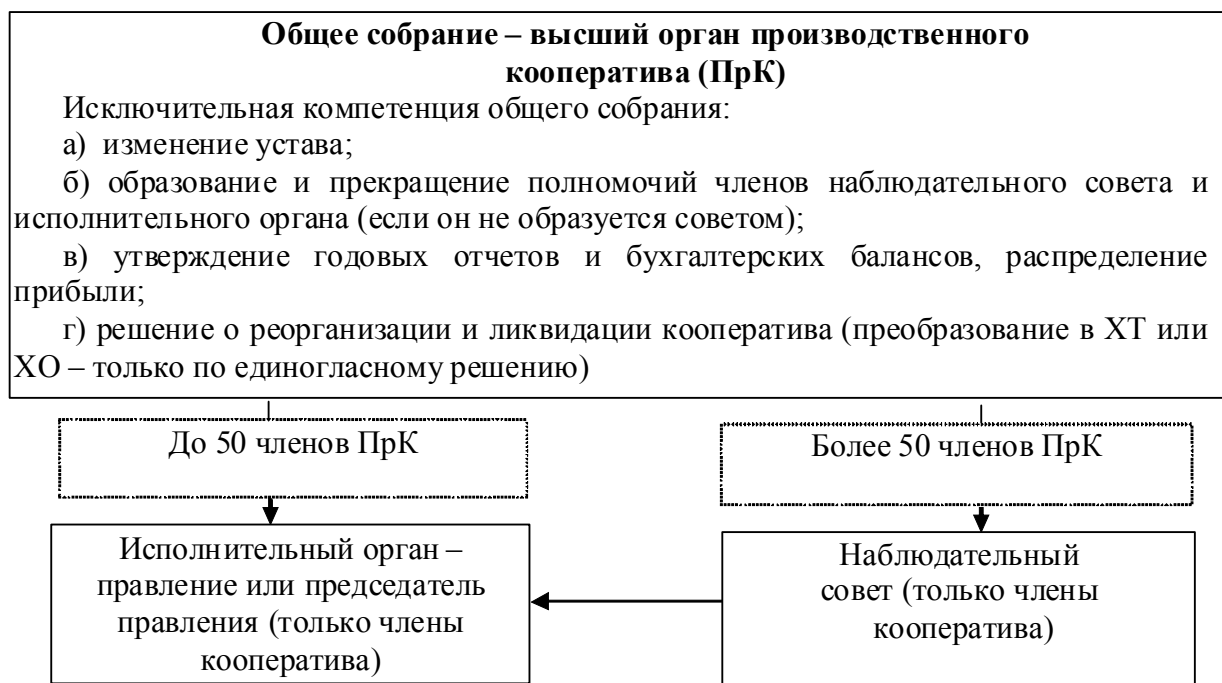
Место «сильного» генерального директора, избираемого общим собранием, в данной схеме занимает председатель совета директоров (который, как правило, является крупнейшим акционером).

Конкретный механизм образования, функционирования, реорганизации и ликвидации АО подробно описан в ГК и в ФЗ «Об акционерных обществах».

На рис. 3.11 представлена схема управления производственным кооперативом. По способу принятия решений производственный кооператив относится к самоуправляющимся организациям, где решения принимаются на основе «один человек – один голос».

Согласно ГК РФ (ст. 48), *юридическим лицом* признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету.

*Различие между юридическим и неюридическим лицом:* юридическое лицо действует на основании устава; его права и обязанности определены законом. Неюридическое лицо действует на основании положения, утвержденного высшестоящим органом; юридическое лицо полностью отвечает по своим обязательствам принадлежащим ему имуществом. Неюридическое лицо тоже отвечает по своим обязательствам, однако если этой ответственности недостаточно, то по его обязательствам отвечает орган, утвердивший положение о нем.



**Рис. 3.11.** Органы управления в производственном кооперативе

### 3.4. Основы построения организационной структуры, типы коммерческих организаций

Любой предприниматель обязан создать собственную организационную структуру и уметь профессионально руководить ею. Его внимание будет сосредоточено на построении организационной структуры. В процессе создания управления организационной структурой предпринимательской организации руководит всем процессом лично предприниматель. Хотя он может в какой-то степени делегировать полномочия по управлению менеджеру. В дальнейшем в связи с изменением целей и задач, возникающих перед предпринимателем, будет меняться и организационная структура предпринимательской организации.

Рассматривать организационную структуру представляется рациональным на трех уровнях взаимодействия (табл. 3.4): 1) «внешняя среда – организация», 2) «подразделение – подразделение», 3) «индивид – организация».

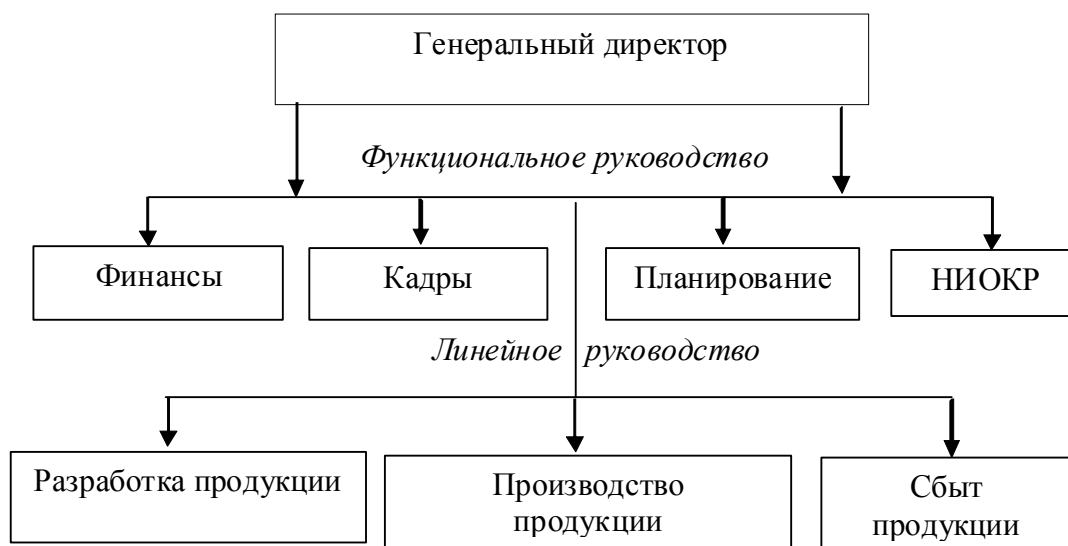
## Типы организационных структур

Уровни взаимодействия		Типы структур	
1. Взаимодействие с внешней средой		Механистическая	Органическая
2. Взаимодействие подразделений	Линейно-функциональный	Дивизиональная	Матричная
3. Взаимодействие с человеком		Корпоративная	Индивидуалистская
		Ориентация на внутренние проблемы	Ориентация на потребителя

*Механистический подход* предполагает функционирование организационной структуры наподобие машинного механизма. В такой организации правила и процедуры предельно формализованы, принятие решений централизовано, ответственность узко определена. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях рутинной технологии, несложной и нединамичной внешней среды. Этот подход часто критикуется, хотя его применение целесообразно и в современных условиях.

Классификация организационных структур по методу взаимодействия с внешней средой на механистические и органические является наиболее терминологически корректной.

Далее следует рассмотреть организационные структуры с точки зрения взаимодействия подразделений. Наиболее традиционной является *линейно-функциональная* организационная структура. Основой здесь являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье материалы и пр. (рис. 3.12).

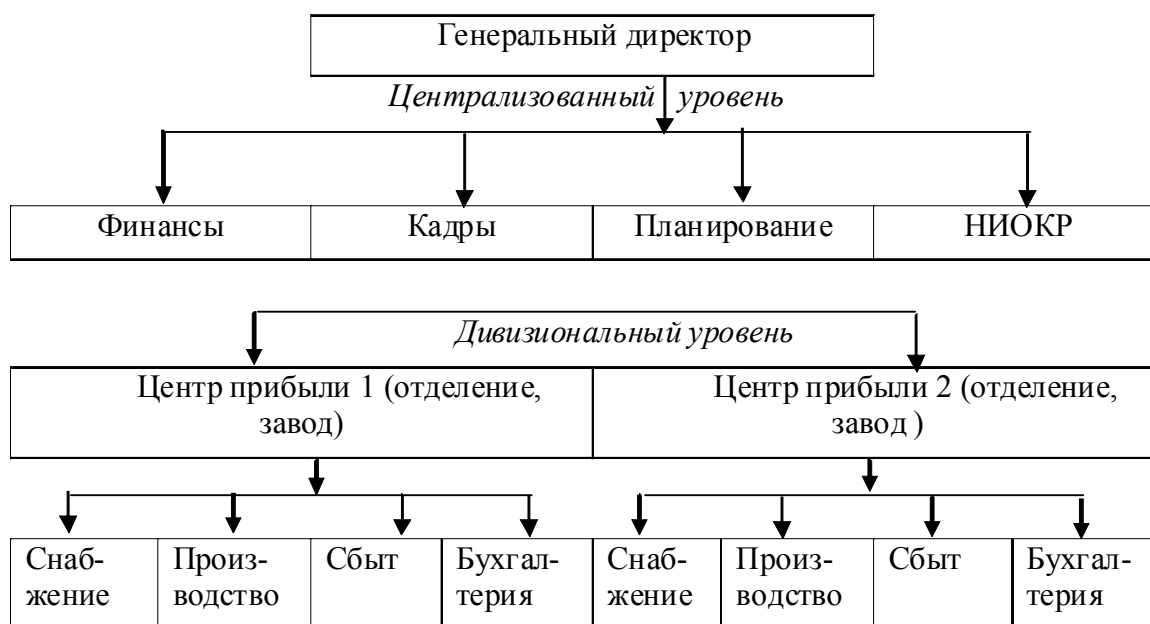


**Рис. 3.12.** Линейно-функциональная организационная структура

Прохождение в развитии современной организации этапа линейно-функциональной структуры является обязательным. Независимо от протяженности данного этапа во времени он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный». Только линейно-функциональная структура способна развернуть эффективное, массовое, масштабное производство (рис. 3.13).

В общем виде дивизиональная структура вырастает из департаментизации, основанной на каком-либо конечном результате: продукте, потребителе или рынке. Переход на дивизиональную структуру позволяет организации продолжать рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только по линии, но и по функциям, развивая требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации.

Дивизиональная структура особенно эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в основе ее построения лежит механистический подход. Если механистический подход заменяется на органический, дивизиональная структура перерастает в *матричную*.



**Рис. 3.13.** Дивизиональная организационная структура

Впервые матричные структуры (рис. 3.14) возникли в компьютерном производстве в компании IBM. Переход к матричной структуре явился реакцией на изменение глубины и силы воздействия ряда факторов внешней среды: интенсификации потоков информации, ограничение финансовых и людских ресурсов, предъявление высоких требований одновременно и к функциональному, и продуктовому направлению.

Отсюда система двойного подчинения, когда у одного работника одновременно два начальника – функциональный и продуктовый. Соответственно матрица отношений состоит из трех типов ролей:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся перед функциональным и продуктовым руководителями.





**Рис. 3.14.** Матричная организационная структура

Технология перехода к матричной структуре состоит из трех стадий.

На первой создаются временные целевые группы по продукту, проекту или территории. Эти группы формируются из представителей различных частей организации. Формально представители остаются в подразделениях, их делегировавших, но уже должны также подчиняться руководителю целевой группы.

На второй стадии такие группы получают статус постоянных подразделений.

На третьей стадии в постоянной группе назначается формальный руководитель, ответственный за интеграцию всех работ в группе от начала до конца. Он наделяется соответствующими полномочиями и вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой частей.

Матричная структура привлекает руководителей высоким потенциалом адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями. Это единственная структура с ярко выраженными горизонтальными связями, которые в сочетании с вертикальными реализуют механизмы множественности власти и принятия решения на местах. Такое положение дел развивает способности работников и делает их участниками процесса принятия решения. В то же время матричная структура трудна во внедрении, громоздка и дорога в эксплуатации. Отдельные специалисты называют ее «управленческий идеал» и относятся к ней скептически.

По уровню взаимодействия с человеком существуют корпоративный и индивидуалистский типы организационных структур.

Общей ошибкой, в данном случае, является нечеткое разграничение понятия корпоративной организации как особой системы отношений между людьми в процессе их взаимодействия и корпорацией как формой юридического лица – акционерного общества.

*Корпоративный* тип организации – это замкнутые группы людей с ограниченным к ним доступом извне, максимальной авторитарностью руководства и полной централизацией управления. Корпорация противопоставляет себя другим социальным общностям людей на основе своих узконаправленных интересов. Примером корпорации могут служить ремесленные цеха и купеческие гильдии в средневековье, профсоюзы и

политические партии, государственные министерства и ведомства, естественные монополии а также другие крупные образования.

Посредством объединения ресурсов, в том числе людских, обеспечивается возможность существования той или иной социальной группы, профессии, касты. Однако это объединение происходит через разделение участников корпорации по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям. Интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций, что и является источником их власти (принцип «разделяй и властвуй»).

В процессе своей деятельности корпорация стремится стандартизировать свою деятельность, не допустить внутренней конкуренции путем поддержки слабых и ограничения сильных. Так проявляется политика уравниловки. Доминирует лояльность индивида по отношению к организации, приветствуется послушание и исполнительность.

Субъектом интереса в корпорации является сама организация. Устанавливается приоритет организационных целей над индивидуальными. Индивид, имея собственные цели, желая их реализации, должен поддерживать цели корпорации, в конечном счете отождествляя их с собственными. Корпорация берет на себя ответственность за своих членов. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком, что ставит его в сильную зависимость и практически лишает самостоятельности.

Индивидуалистский тип организации прямо противоположен корпоративному. *Индивидуалистская организация строится на следующих принципах:*

- сочетание кооперации и конкуренции, обеспечиваемое децентрализованными структурами с «центрами прибыли»;
- создание системы открытых коммуникаций, позволяющих осуществлять свободный поиск ресурсов внутри структуры и развивать внутрихозяйственный расчет;
- соблюдение суверенитета личности в вопросах распределения обязанностей при принятии решений. В основе морали лежит индивидуализм, лояльность индивида своим убеждениям.

Яркий пример индивидуалистского типа – адхократическая (*adhocracy, англ.*) организация. Власть в такой организации основывается не на позиции в иерархии, а на знании и компетентности. Исполнители являются экспертами в своей области и для достижения поставленных целей средства выбирают сами. Структура имеет органическую основу и постоянно меняется, преобладают неформальные и горизонтальные связи.

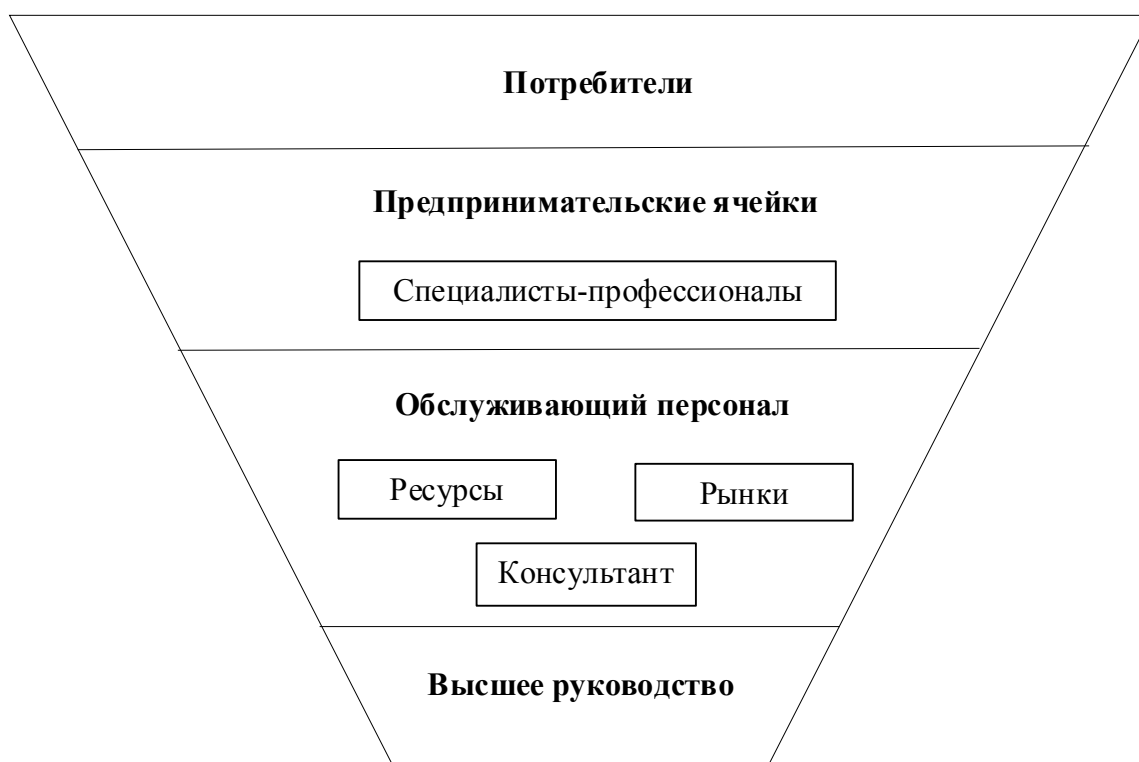
Дальнейшим развитием матричной структуры по пути индивидуалистского подхода стала *многомерная* структура. Ориентация на рынок и конкретного потребителя вызвала необходимость ввести кроме двух измерений матричной структуры – ресурсы (функции) и результаты (проекты), третье измерение – обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операций на определенной территории. Так, бригадный подряд, применяемый в СССР и являющийся по сути разновидностью матричной структуры, был применен на заводах «Вольво» «тележечными» бригадами. Разница состояла в том, что отдельно взятая бригада не только сама собирала автомобиль, подбирала комплектующие, но и принимала заказ от клиента и продавала ему готовый автомобиль. Главное преимущество такого подхода — возможность максимально удовлетворить запросы потребителя, максимально сблизив его с производителем. Кроме того, при таком подходе решается главная проблема матричной структуры — двойное подчинение работников.

В случае, если деятельность конкретных специалистов-исполнителей или их групп, обслуживающих потребности рынка, перестает нуждаться в координировании руководством сверху, организационную структуру следует строить по *предпринимательскому типу*. Графически организационная структура будет выглядеть

(рис. 3.15) как перевернутая пирамида, на верхний уровень которой выведены специалисты-профессионалы, а в основании находится руководство организации.

В современных условиях, когда необходимо быстро адаптироваться в стремительно меняющейся деловой среде, основными конкурентными преимуществами являются оперативность и гибкость. Взаимодействие между организационной структурой и современными информационными технологиями (ИТ) послужило основой для создания новой организационной структуры – виртуальной.

*Виртуальная организационная структура* (ВОС) строится на временном взаимодействии нескольких независимых функциональных партнеров, которые управляют проектированием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий. Один из ее ключевых признаков – работа в удаленном режиме всех звеньев бизнес-цели, координирующаяся с помощью современных средств телекоммуникаций. Члены виртуальной команды обмениваются информацией и принимают коллегиальные решения в онлайн-режиме. При этом в сферу делового сотрудничества включены как внутренние ресурсы компании, так и внешние (в том числе поставщики и потребители).



**Рис. 3.15.** Структура предпринимательской организации

По большому счету, ВОС – это стратегический альянс нескольких групп-участников, который заключается для достижения определенных целей. Партнеры используют свои ключевые компетенции, чтобы быстрее, эффективнее и, что немаловажно, дешевле выполнить бизнес-задачу. Именно командная работа становится основным фактором бизнеса, занимающегося созданием нового продукта или вводящего в оборот новую услугу. Она же обеспечивает выход на новые рынки, привлекает новые ресурсы и распространяет новые формы и методы организации производства и управления.

В настоящее время все больше компаний используют в своей деятельности виртуальный подход, зачастую совмещая его с другими организационными формами. ВОС полностью меняет большинство бизнес-функций компании. Каналы снабжения образуют временные цепочки, которые выстраиваются для удовлетворения нужд отдельного проекта

и прекращают свое существование после его завершения. Производственные мощности можно приобрести или продать на электронной бирже. А финансирование обеспечивается в основном венчурными капиталами.

Прежде чем приступить к созданию ВОС, эксперты советуют оценить критические факторы, влияющие на ее эффективность. Сначала нужно провести анализ возможностей рынка, где будет действовать потенциальная ВОС. Здесь ключевыми моментами являются степень глобализации рынка, возможность гибкого поведения на нем, размеры издержек, которые готова понести организация, и обязательно инновационный потенциал отрасли.

Следующий шаг – оценка потребностей в дополнительных ресурсах. Для этого нужно проанализировать структуру производства товаров и услуг за весь период работы компании, а также определить роль компетенции руководства на каждом этапе производственного процесса.

Затем следует разработка структуры взаимоотношений с потенциальными партнерами в рамках новой организационной формы: необходимо уяснить, с кем организация намерена поддерживать партнерские отношения (это могут быть отдельные люди, группы, другие организации). Желательно установить также географические границы выбора потенциальных партнеров, сформулировать требования к функциям, которые они должны выполнять в рамках ВОС.

Последний шаг — определение архитектуры ВОС, ее наиболее эффективного типа. И, наконец, после всего этого следует провести анализ информационной инфраструктуры компании, снять вопросы, касающиеся ее модернизации.

Если на виртуальную схему переводятся отделы традиционной компании, то необходимо обучить членов виртуальной команды, ведь им придется, не общаясь друг с другом, использовать согласованные инструменты работы и принимать коллегиальные решения. Желательно, чтобы такую же подготовку прошли и те сотрудники традиционных отделов, которым по долгу службы придется иметь дело с участниками ВОС. Также полезно заблаговременно позаботиться о стандартизации процессов внутригруппового взаимодействия, о согласованности работы всего коллектива.

В Приложении Г приведены наиболее распространенные типы виртуальных команд.

*Достоинства ВОС:*

- гибкость предпринимательской организации;
- увеличение производительности труда работ;
- снижение административных затрат;
- оперативное решение возникающих вопросов.

Применение телекоммуникационных технологий позволяет собрать команду лучших специалистов.

*Недостатки ВОС.*

В первую очередь это связано с психологическими особенностями лидера ВОС. Управленцам, привыкшим к традиционной контролирующей роли, волей-неволей приходится отказываться от авторитарного стиля руководства. Виртуальная команда предполагает относительную самостоятельность участников с различной степенью их осведомленности в зависимости от компетенции. Очень часто в таких организациях уровень принятия решений спускается на более низкие звенья. Поэтому руководителю следует ограничиться координирующей функцией. Кроме того, человек, возглавляющий виртуальную команду, обязан понимать особенности межличностных взаимоотношений, знать, как управлять людьми, не имея с ними непосредственного контакта, а также учитывать культурные особенности членов своего мультинационального коллектива. Не стоит забывать и о том, что лидер виртуальной компании должен обладать авторитетом среди всех участников команды, однако своих целей ему следует добиваться не с помощью давления на подчиненных, а путем влияния на них. И конечно же, сама организационная форма виртуальной корпорации требует от него умения проявлять гибкость.

Еще одна проблема, которая подстерегает ВОС, связана, как это ни странно, с уровнем компетентности лидера и членов виртуальной команды. ВОС – это идеальная компания, и в ней все должно быть на высочайшем уровне. Иначе просто нет смысла ее создавать.

### 3.5. Формы интеграции компаний

В мировой практике сложились следующие формы интеграции компаний: стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы, которые условно можно разделить на две группы: жесткие и мягкие. К жестким организационным формам интеграции компаний относятся концерны, тресты, а к мягким – ассоциации, консорциумы, стратегические альянсы. Мягкие формы интеграции компаний характерны для международных объединений, поскольку позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках стратегических альянсов, консорциумов появляется возможность использования преимуществ корпоративной структуры при сохранении обособленности ее членов.

*Полностью объединенные организации (тресты)* образуются в результате слияния коммерческих организаций, полностью теряющих при этом свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Вошедшие в трест организации теряют свою фирму и превращаются в подразделения треста (предприятия).

Контроль за деятельностью предприятий посредством владения капиталом и личной унии кроме упомянутых промышленных холдингов осуществляют банки. Наиболее мощные банки стоят во главе так называемых финансовых групп, являющихся аналогами промышленных холдингов в финансово-промышленной сфере.

Для российского законодательства характерны такие формы корпоративного управления в промышленности, как холдинги, консорциумы, хозяйственные ассоциации (их участники без согласования друг с другом могут одновременно входить в различные договорные объединения), социальные ассоциации (союзы, фонды, федерации), смешанные ассоциации (ведущие как производственно-хозяйственную, так и социальную деятельность), концерны.

Наиболее распространенным из организационных форм интеграции компаний является *концерн*, который представляет форму объединения самостоятельных организаций, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, а также тесного производственного сотрудничества.

Концерн является горизонтальным, вертикальным или диверсифицированным объединением компаний, которые остаются юридически самостоятельными, передают часть своей хозяйственной самостоятельности под единое управление. В объединении не устанавливается минимальное число компаний. В принципе для образования концерна достаточно двух организаций, однако на практике под концернами имеют в виду объединение большого числа компаний. Главный признак концерновой формы объединения коммерческих организаций – это наличие общего органа управления, который может существовать в форме отдельной *холдинговой компании* – штаб-квартиры на одной из компаний (головной), входящей в концерн, и даже не иметь постоянного места размещения, а существовать в виде собирающегося по мере надобности совета.

Концерны образуются различными путями. Например, через договора без приобретения или обмена капитала компаний, приобретения одними компаниями пакетов акций других коммерческих организаций, создания управленческого холдинга, который

управляет компаниями, входящими в концерн, владея пакетами их акций и при этом ничего само не производя. Холдинг образуется путем вноса компаниями пакетов акций в новое общество, которое ставится во главе концерна.

Особенности управления в концернах:

- концерн – достаточно жесткая форма интеграции компаний за исключением треста;
- концерны – объединение производственного характера;
- компании, входящие в концерн, номинально самостоятельные юридические лица в форме акционерных обществ или товариществ, фактически подчиненные единому хозяйственному руководству;
- централизованное финансово-экономическое управление, научно-техническая политика, ценообразование, использование производственных мощностей, а также кадровая политика;
- головная компания концерна, холдинговая компания или основанная на взаимодействии зависимых организаций;
- в качестве материнской выступает производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних компаний;
- полный контроль деятельности составляющих компаний концерна.

В практической деятельности в зависимости от характера интеграционных связей различают вертикальный и горизонтальный концерны.

Вертикальный концерн – это объединение компаний разных видов экономической деятельности, связанных последовательными технологическими процессами производства готового продукта, такими как горнодобывающие, металлургические, машиностроительные и другие.

Горизонтальный концерн состоит из объединенных компаний одного вида экономической деятельности, производящих одни и те же товары или имеющих одинаковые стадии производства. Крупнейшие концерны включают от 10 до 100 и более различных компаний, представляющих производственные, научно-исследовательские, финансовые, транспортные, сбытовые и другие формирования.

Концерны являются основой создания холдинговых компаний.

*Холдинговой компанией* признается коммерческая организация независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которой входят контрольные акции организаций. Холдинговая компания – это компания или корпорация, владеющая контрольными пакетами акций или долями в паях других компаний для контроля и управления их деятельностью. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов больших конгломератов (корпораций, концернов, трестов) или ускорять процесс диверсификации. Размеры холдинга при этом могут быть намного меньше размеров подконтрольных фирм. Холдинговая компания – вершина пирамиды, составленной из дочерних компаний. Организации, контрольные пакеты акций которых входят в состав холдинговой компании, именуется «дочерними».

*Контрольный пакет акций* – ведущая форма участия в капитале компании, обеспечивающая безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления. За рубежом причин для создания холдинговых компаний намного больше. Это, в частности, консолидация различных компаний, когда холдинговая компания перераспределяет средства для управления доходов дочерних компаний, покрывая убытки одних прибылями других. Кроме того, активно решаются и другие задачи: создание дополнительных производственных мощностей в результате слияния компаний под эгидой холдинговой компании; посредническая деятельность холдинговых компаний в производстве и сбыте отдельных видов товаров, ускорение процесса диверсификации;

минимизация воздействия валютного контроля на прибыль транснациональных компаний; централизация участия в капитале других компаний.

Преимущества холдинговых компаний в том, что они борются с конкурентами своей объединенностью, консолидацией. Эта важнейшая особенность холдинговых компаний является также и существенным недостатком для потребителей, так как чрезмерная консолидация производства и сбыта ведет к монополизму производителя со всеми вытекающими отсюда для потребителя последствиями. Поэтому в отечественном законодательстве, регулирующем нормы отношений холдинговых компаний с обществом, такое важное место занимает Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». Положительные стороны обуславливаются следующими возможностями холдинговых компаний: использовать увеличение размеров производства и сбыта, достичь высокой эффективности в международном движении капитала; амортизировать негативное воздействие государства на предприятия. Отрицательные стороны холдинга – стремление к монополизму (олигополизму); к усилению контроля над компаниями; искусственное поддержание нерентабельных компаний за счет рентабельных (очень опасно при наличии отечественных традиций уравниловки); невозможность четкого отслеживания перераспределения фондов между своими компаниями; потребность в большом количестве высококвалифицированных менеджеров.

За рубежом холдинговые компании могут создаваться как на базе частной или совместной (акционерной, кооперативной), так и на базе государственной собственности. Различаются чистые и смешанные холдинговые компании. Чистые холдинговые компании – неторговые компании, согласно своему уставу не имеющие прав осуществления торговых операций или иного бизнеса, владеющие только капиталом. В отечественной экономической терминологии они называются финансовыми холдинговыми компаниями. Их функция заключается в том, чтобы иметь акции, управлять действиями и перераспределять дивиденды дочерних компаний.

Смешанная холдинговая компания, кроме владения контрольным пакетом акций и права руководить другими компаниями, активно занимается торговлей или бизнесом и имеет в своем балансовом отчете, вместе с акциями компаний, активы в составе движимого и недвижимого имущества.

В Российской Федерации холдинговые компании и их дочерние организации создаются только в форме акционерных обществ открытого типа. Холдинговая компания может быть дочерней в другой холдинговой компании (так называемые холдинговые компании второго порядка).

В соответствии с действующим законодательством холдинговая компания имеет право осуществлять инвестиционную деятельность, в частности, покупать и продавать любые ценные бумаги, включая акции, внесенные в оплату уставного капитала холдинговой компании при ее учреждении.

*Дочерняя компания (организация, предприятие)* независимо от размеров пакета ее акций, принадлежащего холдинговой компании, не может владеть акциями самой холдинговой компании в любой форме, включая залог и доверительное управление собственностью (траст).

*Конгломераты* – организационная форма интеграции, включающая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных компаний. Конгломераты возникают в результате слияния различных компаний без всякой производственной общности независимо от их горизонтальной и вертикальной интеграции,

Особенности формирования конгломератов:

□ интеграция в рамках данной организационной формы, когда объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности головной компании;

- юридическая и производственно-хозяйственная самостоятельность участников конгломератов, но финансовая зависимость от головной компании;
- значительная децентрализация управления конгломератов, существенно большая свобода их отделений во всех аспектах деятельности;
- экономические методы – основные рычаги управления конгломератами;
- формирование финансового ядра в структуре конгломерата, куда помимо холдинга входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

Мотивами формирования конгломератов в результате слияний и поглощений компаний являются: получение синергетического эффекта, стремление повысить имидж руководства компании; повысить свои доходы; ориентация на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

К основным проблемам, возникающим при функционировании конгломератов, относятся:

- чрезмерная диверсификация конгломератов, в результате которой происходит снижение конкурентоспособности выпускающих товаров и услуг;
- в результате стремления укреплять внутригрупповые кооперационные связи конгломератов и стремления устанавливать более выгодную для себя трансфертную цену продукция на выходе становится дорогостоящей и не конкурентоспособной, а взаимные претензии по поводу уровня трансфертных цен постоянно разбираются головной компанией конгломерата;
- в случаях поглощения компании, смены собственника или превращения их из собственников в наемных работников снижение эффективности работы менеджеров и мотивации управленческого персонала компаний, участников конгломерата;
- значительные финансовые ресурсы, требуемые для приобретения компании при ее поглощении, а также в отдельных случаях выплата премии акционерам за утрату контроля над поглощаемой компанией.

*Картель* – это горизонтальное договорное объединение коммерческих организаций, как правило, одной отрасли, которые, оставаясь юридически самостоятельными, отказываются от части своей хозяйственной самостоятельности в соответствии с картельным договором. Цель – ограничение или ликвидация риска конкуренции.

В зависимости от целей соглашений возможны различные виды картелей. Например, сбытовые картели (синдикаты), члены которых обязуются продавать свою продукцию через совместную сбытовую компанию (синдикат), картели по специализации производства, предметом которых является рационализация производственных процессов путем унификации и ограничения производственных или выпускаемой продукции и др.

Как форма интеграции консорциум<sup>1</sup> выступает в виде временного союза хозяйственно независимых организаций для координационной экономической деятельности и совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения. Существенное значение имеет также разделение рисков по осуществляемому проекту.

Члены консорциума при заключении соглашения определяют долю каждого из них в затратах и ожидаемой прибыли, а также формы участия в реализации проекта или мероприятия и иные условия деятельности консорциума. Кроме того, в соглашении оговариваются функции главы консорциума, который выбирается из членов объединения. Участвовать в консорциуме могут частные и государственные организации, а также отдельные государства. Участники консорциума сохраняют за собой свою экономическую самостоятельность в полной мере, им предоставляется право на участие одновременно в нескольких консорциумах.

---

<sup>1</sup> Консорциум – это горизонтальное договорное объединение коммерческих организаций для осуществления единого капиталоемкого проекта.



В финансовой сфере типичными примерами являются консорциумы банков, кредитуящих крупномасштабный инвестиционный проект, в промышленной – консорциумы компаний, совместно выполняющих большой военный заказ.

В последние десятилетия консорциумы находят все более широкое распространение и в сфере строительства. Это обусловлено, с одной стороны, появлением крупных, уникальных инженерных и промышленных объектов, а с другой – возрастанием уровня конкуренции на подрядном рынке, что требует от строительных компаний повышения экономической эффективности и надежности.

По степени интеграции участников консорциума можно разделить на три вида. В первом из них крупный объект (как правило, транспортного назначения) разбивается на несколько достаточно независимых строительных модулей, каждый из которых самостоятельно выполняется тем или иным подрядчиком – членом консорциума. Здесь может иметь место как сложение потенциала специализированных компаний (например, один подрядчик прокладывает железнодорожные пути, а другой осуществляет их электротехническое обустройство), так и «мирное» разделение большого однородного подряда между конкурирующими компаниями (например, встречное строительство тоннеля «Сейкан» в Японии проводили две крупные корпорации, между которыми существовала договоренность о разделении объемов работ). В консорциумах данного типа степень интеграции минимальна. Она обычно ограничивается созданием координационного совета по надзору за строительством.

Строительство комплексных «неразделимых» объектов (например, крупный нефтеперерабатывающий комбинат) требует более высокой степени кооперации и сотрудничества участников консорциума. Это совместная подготовка тендерной заявки; консолидированное обеспечение банковской гарантии подряда; совместное страхование объекта; тесное взаимодействие в ходе строительных работ; общая ответственность за дефекты интегрального характера (не связанные непосредственно с деятельностью того или иного подрядчика), за срыв сроков строительства; распределение премии в случае досрочной сдачи объекта. Именно такой тип консорциумов наиболее часто используется в российской практике. При этом существенное значение имеет объединение оборота участников консорциума, позволяющее пройти предквалификационные требования по крупным проектам (в том числе, финансируемым Мировым банком). Следует отметить, что интеграция в консорциумах второго типа носит ограниченный характер. Такие консорциумы организуются главным образом для того, чтобы выиграть тендер. Далее, в ходе строительства каждый подрядчик действует (в экономическом отношении) достаточно автономно, опираясь на собственные материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Доходы консорциума распределяются между участниками соответственно объему стоимости выполненных строительно-монтажных работ.

В странах с развитой рыночной экономикой уровень экономической интеграции обычно носит более глубокий характер. Участники консорциума на время строительства объединяют парк оборудования (кроме специализированных механизмов), транспортно-складское и ремонтное хозяйство, трудовые ресурсы (вспомогательного назначения) и оборотные финансовые средства. Такой подход позволяет достигнуть максимальной интенсивности и экономической эффективности использования технического и трудового потенциала строительных компаний (в российских условиях немаловажное значение имеет возможность использовать наиболее передовое в техническом отношении оборудование, имеющееся у участников консорциума), снижения потребности в оборотных и кредитных средствах. В целом консорциум за счет экономической интеграции получает возможность существенно уменьшить себестоимость строительно-монтажных работ и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность и рентабельность. Фактически, здесь имеет место создание временной совместной компании. Соответственно и доходы (прибыль) консорциума распределяются между его участниками пропорционально вкладу в общие

расходы на выполнение подрядных работ. Консорциумы третьего типа в процессе глубокой экономической интеграции получают широкое распространение и в российских условиях.

Создание консорциумов имеет следующие преимущества:

- объединение авторитета участников консорциума, позволяющее преодолеть предквалификационный барьер;
- повышение качества и обоснованности представляемой конкурсной заявки (проектная документация, метод и программа работ, сроки их выполнения, объемы и стоимость);
- консолидация залоговых ресурсов участников консорциума при получении банковской гарантии подряда, повышение ответственности подрядных организаций;
- возможность привлечения дешевых кредитных ресурсов за счет включения в консорциум финансовых структур;
- возможность заключения выгодных ценовых соглашений за счет включения в консорциум поставщиков строительных материалов и конструкций;
- распределение между участниками консорциума экономических рисков по проекту (совместное страхование объекта, совместная ответственность за интегральные дефекты, за срыв сроков строительства);
- повышение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов строительных компаний за счет экономической интеграции, снижения себестоимости строительно-монтажных работ.

Следует отметить, что для субподрядных организаций создание консорциумов – это практически единственный путь прямого выхода на заказчика, то есть на первичный строительный рынок.

Российские строительные консорциумы, в отличие от западных, как правило, имеют устойчивый, стабильный по составу характер. Во многих случаях проявляется тенденция к восстановлению разорванных при переходе к рыночной экономике производственных связей.

## ЗАДАНИЯ

1. Тип организации (коммерческая, некоммерческая):

- а) хозяйственное товарищество;
- б) фонд;
- в) трест;
- г) ассоциация;
- д) производственный кооператив;
- е) учреждение;
- ж) общество с ограниченной ответственностью;
- з) потребительский кооператив;
- и) артель.

2. Составьте таблицу основных типов коммерческих организаций по следующей форме:

Тип организации	Учредители	Формы учредительных документов	Органы управления	Ответственность	Уставный (складочный) капитал	Ценные бумаги	Условия реорганизации и ликвидации
1	2	3	4	5	6	7	8

3. Установите соответствие:

<b>Товарищество</b>	<b>Договор учреждения</b>	<b>об Уставный капитал</b>
Открытое акционерное общество	Устав и учредительный договор	Уставные капитал разбивается на доли определенного размера
Общество с ограниченной ответственностью	Учредительный договор	Складочный капитал разбивается на вклады

4. В каких отраслях российской экономики следует применять механистический подход к построению организационной структуры организации, а в каких – органический.

5. Основные формы интеграции (в качестве примера взять консорциум в машиностроительной сфере (транспортные и строительные машины), имеющий в своей структуре сервисные подразделения).

### Тестовые вопросы

1. Юридическое лицо:

- а) имущественный комплекс;
- б) предприятие;
- в) организация.

2. Предприятие:

- а) имущественный комплекс;
- б) организация;

в) здания, сооружения.

**3. Предприятие:**

а) объект недвижимости;

б) объект права;

в) а и б.

**4. Организация:**

а) юридическое лицо только после государственной регистрации;

б) юридическое лицо до и после регистрации;

в) имущественный комплекс после регистрации.

**5. Компания:**

а) договорное объединение коммерческих организаций;

б) объединение коммерческих организаций;

в) коммерческая организация.

**6. Организация, созданная на основе добровольных взносов для реализации общественно полезных целей гражданами и юридическими лицами:**

а) потребительский кооператив;

б) фонд;

в) учреждение.

**7. Предельный уровень численности персонала малого промышленного предприятия составляет:**

а) 30 человек;

б) 50 человек;

в) 100 человек.

**8. Потребительский кооператив – это добровольное объединение граждан:**

а) на основе членства совместной хозяйственной деятельности;

б) для удовлетворения материальных потребностей участников;

в) для удовлетворения личных интересов на основе производственной деятельности.

**9. Создание фондов:**

а) инвестирования жилищного строительства для очередников;

б) реализации коммерческих инвесторов;

в) реализации общественно полезных целей.

**10. Образование смешанной собственности:**

а) из частной и государственной;

б) государственной и муниципальной;

в) частной и акционерной.

**11. Индивидуальный предприниматель:**

а) имеет право создавать коммерческие организации;

б) может вкладывать свой капитал в другие сферы деятельности;

в) а и б.

**12. Право индивидуального предпринимателя осуществлять предпринимательскую деятельность:**

- а) после уплаты всех налогов;
- б) государственной регистрации без образования юридического лица;
- в) государственной регистрации в качестве юридического лица.

**13.** Коммерческие организации делятся на организации объединяющие:

- а) капиталы;
- б) физические лица;
- в) а и б.

**14.** Товарищество на вере, кроме полных товарищей, в качестве вкладчиков, которые:

- а) не участвуют в предпринимательской деятельности и несут материальную ответственность;
- б) участвуют в предпринимательской деятельности и не несут материальной ответственности;
- в) не участвуют в предпринимательской деятельности и не несут материальной ответственности.

**15.** Хозяйственные товарищества это коммерческие организации:

- а) с разделенным на доли уставным капиталом;
- б) уставный капитал которых состоит из акций;
- в) уставный капитал которых подтвержден сертификатом.

**16.** Организация, в которой все участники занимаются предпринимательской деятельностью от ее имени и несут полную материальную ответственность по ее обязательствам своим имуществом:

- а) акционерное общество;
- б) полное товарищество;
- в) производственный кооператив.

**17.** Общество с ограниченной ответственностью:

- а) общество, уставный капитал которого разделен на доли участников, несущих материальную ответственность только в пределах стоимости внесенных ими вкладов;
- б) организация на основе добровольного объединения граждан и юридических лиц для удовлетворения материальных и иных потребностей путем объединения имущественных паевых взносов;
- в) объединение граждан и юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности, имущество которого формируется главным образом за счет продажи акций.

**18.** Количество учредителей закрытого акционерного общества:

- а) 30 человек;
- б) 50 человек;
- в) 100 человек.

**19.** Основное отличие унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, от унитарных предприятий на праве оперативного управления:

- а) предприятие является собственником имущества;
- б) собственник не отвечает по обязательствам;
- в) предприятие может создавать дочерние предприятия.

**20.** Высший орган управления акционерного общества:

- а) генеральный директор;

- б) совет директоров;
- в) общее собрание акционеров.

**21.** Кем утверждается устав предприятия:

- а) регистрационной палатой;
- б) учредителем;
- в) налоговыми органами.

**22.** Определение порядка и сроков внесения вкладов в уставный капитал акционерного общества:

- а) уставом;
- б) договором об учреждении;
- в) учредительным договором и уставом.

**23.** Возможность участия организации в других видах предпринимательской деятельности без изменения юридических документов:

- а) только на основании лицензии;
- б) на некоторые виды деятельности при получении лицензии;
- в) никогда.

**24.** Имущественной основой деятельности акционерного общества является:

- а) складочный капитал;
- б) уставный капитал;
- в) основной капитал.

**25.** Общая стоимость имущества, вносимого всеми учредителями (участниками) в качестве оплаты приобретаемого права в организации:

- а) уставный капитал;
- б) складочный капитал;
- в) все перечисленное.

**26.** Устав организации:

- а) договор о совместной деятельности, целью которого является учреждение организации;
- б) свод правил, регулирующих деятельность организации;
- в) свод правил внутреннего распорядка в организации.

**27.** Учредительный договор:

- а) определяет размер суммы вкладов, который необходимо внести учредителям;
- б) предусматривает порядок выхода учредителей из организации;
- в) о совместной деятельности по созданию организации.

**28.** Типы организационных структур по уровню взаимодействия с человеком:

- а) корпоративный;
- б) индивидуалистский;
- в) все перечисленное.

**29.** К индивидуалистским структурам относятся:

- а) эдхократическая;
- б) многомерная;
- в) все перечисленное.

**30.** Основа линейно-функциональной организационной структуры:

- а) департаменты;
- б) продуктовые подразделения;
- в) функциональные подразделения.

**31.** При слабой подверженности производства рыночным колебаниям и малой зависимости от инноваций целесообразно использование:

- а) механистической структуры;
- б) дивизиональной;
- в) корпоративной.

**32.** Наиболее ярко выраженные горизонтальные связи:

- а) у дивизиональной структуры;
- б) линейно-функциональной;
- в) матричной структуры.

**33.** Построение виртуальной организационной структуры на взаимодействии:

- а) функциональных подразделений;
- б) функциональных партнеров;
- в) потенциальных продуктов.

**34.** Жесткие формы интеграции:

- а) концерны;
- б) консорциумы;
- в) *а и б.*

**35.** Мягкие формы интеграции:

- а) альянсы;
- б) ассоциации;
- в) *а и б.*

**36.** Трест – это объединение в результате:

- а) слияния коммерческих организаций, теряющих свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;
- б) участия в капитале финансовых связей, договоров об общности интересов;
- в) объединения организаций, которые остаются самостоятельными.

**37.** Концерн – форма объединения:

- а) капиталов организации с потерей юридической самостоятельности;
- б) самостоятельных организаций, связанных посредством участия в капитале и тесном сотрудничестве;
- в) организаций, передающих часть своих полномочий под единое управление, но с сохранением юридической самостоятельности.

**38.** Вертикальный концерн:

- а) компании как различных отраслей, так и равных ступеней производства;
- б) образующие взаимосвязанную последовательную цепочку в процессе производства и реализации одной и той же продукции;
- в) компании одного вида экономической деятельности, производящие одни и те же товары или осуществляющие одинаковые стадии производства.

**39.** Холдинговая компания – коммерческая организация:

- а) акционерная компания;
- б) владеющая контрольными пакетами акций (долей) в паях других компаний;
- в) имеющая в доверительном управлении (тресте) контрольный пакет других компаний.

**40.** Консорциум – горизонтальное договоренное объединение организацией:

- а) одной отрасли при сохранении юридической самостоятельности;
- б) для осуществления единого капиталоемкого проекта;
- в) под единым финансовым контролем.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. По каким критериям можно типологизировать организации?
2. Что включает в себя понятие «субъект малого предпринимательства» и по каким критериям организацию можно отнести к таковому?
3. Суть понятия «интеграция».
4. Виды некоммерческих организаций и в чем их особенности?
5. Типы коммерческих организаций, определенных ГК РФ.
6. Отличия между хозяйственным обществом и хозяйственным товариществом?
7. Виды хозяйственных обществ и товариществ.
8. Какие предприятия относятся к унитарным и каковы их основные разновидности?
9. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предприятия.
10. Информация, включающаяся в устав организации.
11. Какие вопросы относятся к компетенции общего собрания акционеров?
12. Отличие между юридическим и неюридическим лицами?
13. Формирование уставного капитала в акционерном обществе.
14. В чем отличия формирования складочного капитала от уставного?
15. На основе каких основных подходов строится организационная структура организации?
16. Основные типы организационных структур.
17. Суть вертикальной и горизонтальной интеграции компаний. Приведите примеры.
18. Особенности конгломератов.
19. Определение холдинговой компании, преимущества и недостатки этой организационно-правовой формы.
20. Тенденции развития в России консорциумов.

### **Рекомендуемая литература**

1. *Асаул, А. Н.* Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул. – СПб.: ПИТЕР, 2005. – С. 368.
2. *Асаул, А. Н.* Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2004. – С. 448.
3. *Гришанков, Д. Э.* 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления / Д. Э. Гришанков, Д. И. Кабалинский, Ф. В. Жердев, А. А. Ходырев, М. В. Сидоров. – М.: ЗАО Эксперт РА, 2008. – С. 340.
4. *Тренев, Н. Н.* Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – С. 240.



## ГЛАВА 4 ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Дороже всего люди расплачиваются за то,  
что пренебрегают банальными истинами.

*Ницше*

**После изучения главы студенты должны**

### **ЗНАТЬ:**

- существенные различия между категориями «эффект» и «эффективность»;
- основные принципы оценки эффективности предпринимательской деятельности;
- методы оценки эффективности предпринимательской деятельности;
- как осуществляется и планируется развитие субъекта предпринимательской деятельности;
- основы бизнес-планирования (цели разработки бизнес-плана, типовую структуру и требования к его разработке);
- основные отличия бизнес-плана от стратегического планирования и технико-экономического обоснования;
- роль и значение этики и культуры в предпринимательстве;
- суть, смысл и цель корпоративной культуры;
- меры, способствующие успешному внедрению организационно-управленческих инноваций в российских компаниях.

### **УМЕТЬ:**

- объяснить понятия «эффективность» и «эффект» и разницу между ними;
- определить информацию, необходимую для составления планов развития предпринимательской деятельности;
- объяснить сущность терминов «корпоративная культура», «организация культуры», «предпринимательская культура», «инновационная корпоративная культура»;
- применять навыки деловых отношений в предпринимательской деятельности.

### **ВЛАДЕТЬ:**

- алгоритмом расчета конкуренции продукции или субъекта предпринимательской деятельности;
- знаниями о составе и назначении стратегического плана и бизнес-плана;
- этическими принципами ведения предпринимательской деятельности, разработанными организацией «Круглый стол мирового бизнеса» в 1986 г.

#### 4.1. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского – действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления, т. е. выступает индикатором развития. Она же – его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, мы определяем меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу. В этом смысле эффективность всегда связана с практикой. Она направляет управленческую деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность – качественная категория, связанная с интенсивностью развития предпринимательства (динамической качественной категорией). Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями – *эффектом и эффективностью*.

И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, т. е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта.

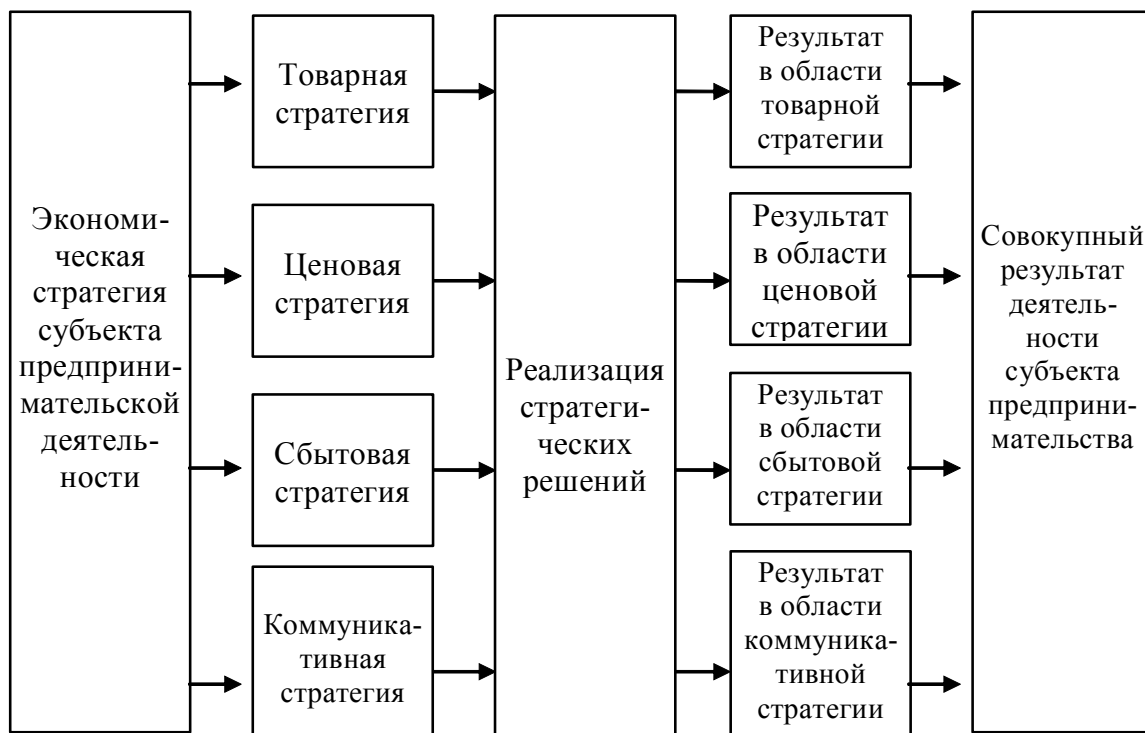
Вместе с тем, между этими категориями есть и существенные различия. Эффект является отражением результата деятельности, к которому стремится экономический объект. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, именуемое в международной практике управлением по результатам, направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность же учитывает не только результат деятельности, но и условия, при которых он достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели и обязательно заканчивается результатом, даже если он не запланирован или является отрицательным (рис. 4.1).

Если конечный результат совпадает с целью, деятельность можно считать рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной. *Основной принцип* оценки эффективности – взаимосвязь цели и конечного результата деятельности.

Предпринимательству присуща множественность целей. Это проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, включает производственную, коммерческую и финансовую деятельность. Для каждой из них характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом ставятся задачи поиска единых целей, в крайнем случае, разумного компромисса, который не всегда возможен. При этом для оценки эффективности используют метод многоцелевой оптимизации.



**Рис. 4.1** – Схема взаимодействия цели и конечного результата деятельности

*Второй принцип* оценки эффективности предпринимательства – наличие нескольких критериев оптимальности. Оптимальность – состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров. Оптимальность результатов устанавливается на основе критериев. Подчеркнем, что речь идет о допустимости использования критериев, а не об их необходимости. Совокупность критериев используется, когда невозможно применить единые или обобщенные оценки.

Рыночная среда – открытая организационно-хозяйственная система, где субъекты предпринимательской деятельности реализуют взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Увеличение занимаемой доли рынка, приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций субъекта предпринимательской деятельности. Появляются дополнительные возможности для реализации задач, способствующих увеличению прибыльности и доходности. Но целевые приоритеты должны быть ориентированы на укрепление своих рыночных позиций и получение дополнительных возможностей для повышения совокупного результата деятельности в течение периода, обусловленного стратегией. Сформулируем *третий принцип* оценки эффективности предпринимательства: в процессе целеполагания следует отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций. При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей преобладают те, которые характеризуют результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

*Четвертый принцип* – взаимосвязь жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности.

Как известно, на стадиях разработки и внедрения продукта прибыль не образуется, она появляется лишь в конце стадии внедрения. При этом прибыль формирует мотивацию на сокращение длительности этих стадий, повышение качества разрабатываемого и

внедряемого продукта, обеспечение его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращение затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрение в рыночную среду. Для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции – от формирования идеи до снятия продукции с производства.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли. На этой же стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей обусловлена стратегическими соображениями и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов (и показателей) оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности, формирующиеся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей доминирует прибыль. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, она отражает саму суть стадии зрелости – стабилизацию роста прибыли, обусловленную признанием продукта потребителем; сокращение себестоимости продукции (работ, услуг) за счет совершенствования производственного цикла и т. д. В конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения прибыли, актуализируются задачи обновления ассортиментного ряда продукции и разработки новых продуктов. При этом возрастает значение стратегических задач (поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на строительный рынок и т. д.), а для оценки эффективности вновь используются показатели рыночной устойчивости организации.

Поэтому для оценки результата предпринимательской деятельности используется принцип сочетания показателей: показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции организации в конкурентной среде.

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий с учетом возможности возобновления спроса на продукцию. Результат деятельности может оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. При использовании стратегии быстрого ухода с рынка анализ осуществляют по компонентам ассортиментного ряда, определяющим совокупный результат деятельности компании. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками, отражающими вероятность его возобновления и риски, обусловленные его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому «всплеску» спроса. Однако такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели.

Таким образом, констатируя изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, следует обратить внимание на возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства.

Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Например, показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение емкостных показателей, характеризующих деятельность исследуемой компании и ее основных конкурентов.

Конкурентоспособность продукта или субъекта предпринимательства выражается с помощью относительного показателя, в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (компании), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности продукта применяется подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом веса их значимости. При этом используют следующий алгоритм:

- определяют частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (компании);
- определяют значения частных показателей  $K_i$  по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости – в баллах);
- с помощью экспертного метода выстраивают последовательность частных показателей конкурентоспособности по степени их значимости для потребителей;
- выбирают эталонный вариант, являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов);
- частные показатели конкурентоспособности сопоставляют с эталонным и определяют индексы частных показателей  $J_{ki}$  по каждому варианту:

$$J_{ki} = K_i / K_{iЭ}, \quad (4.1.)$$

где  $K_{iЭ}$  – частный показатель конкурентоспособности, соответствующий эталону;

- с помощью методов инженерного прогнозирования определяют коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности  $L_i$ :

$$L_i = \frac{i}{2^{i-1}}, \quad (4.2.)$$

где  $i$  – номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости;

- исчисляют совокупный (интегральный) показатель конкурентоспособности продукции (компании) по каждому из сравниваемых вариантов  $Y_{kn}$ :

$$Y_{kn} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} L_i Y_{ki}}{\sum_{i=1}^{i=n} L_i}, \quad (4.3.)$$

где  $n$  – число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Отметим, что показатель  $Y_{kn}$  пригоден лишь для сравнительных оценок, но не в качестве абсолютной характеристики.

При использовании в качестве результирующей характеристики показателя прибыли можно применять модель функции, построенную на основе типовой модели:

$$MaxEt = (PtQt \sum_{i=1}^{i=n} f_j x_j - FC - PtBt)(1 - T), \quad (4.4)$$

где  $E_t$  – доход субъекта предпринимательской деятельности после вычета налогов и уплаты процентов;  $P_t$  – цена за единицу продукции;

$Q_t$  – количество единиц реализованной продукции;  $f_j$  – цена единицы  $j$ -го фактора производства;  $x_j$  – общее количество  $j$ -го фактора производства, используемого в производственном процессе;  $n$  – количество факторов производства;  $FC$  – фиксированные платежи;  $R$  – средняя ставка процента, выплачиваемая фирмой по собственным займам;  $B$  – общее количество займов, которые получает компания (стоимость несобственных фондов);  $T$  – ставка корпоративного налога.

Можно сформировать следующую совокупность затрат  $Z$ , обуславливающих получение результата:

$$Z = Z_{об} + Z_{оп} + Z_{тр} + Z_{м} \quad (4.5)$$

где  $Z_{об}$ ,  $Z_{оп}$ ,  $Z_{тр}$ ,  $Z_{м}$  – затраты на воспроизводство оборотных фондов, основных производственных фондов, трудовых ресурсов и на маркетинг.

Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности и могут называться обобщающими. Однако, предпринимательство, как уже отмечалось, включает ряд относительно самостоятельных видов деятельности (производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную), каждая из которых влияет на конечные результаты и в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждый вид деятельности характеризуется собственными результатами, на базе которых можно исчислить показатели, отражающие эффективность функционирования предпринимательских подсистем. Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих.

*Эффективность деятельности производственной подсистемы* определяется следующими дополнительными показателями:

- эффективностью производства, рассчитанной по типу ресурсоотдачи;
- производительностью труда;
- рентабельностью;
- показателем эффективности производственных связей;
- системой показателей, отражающих эффективность управления производством;
- показателем эффективности управления кадрами;
- системой показателей, характеризующих эффективность использования производственной, маркетинговой информации и др.

*Эффективность деятельности коммерческой подсистемы* может оцениваться с помощью относительных показателей (объема реализации продукции и затрат коммерческой организации на сбыт и продвижение продукции на рынок), а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость элементов сбытовой сети. К последним относятся:

- показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
- система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
- показатель надежности выбора посредников;
- система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
- показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;

- длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
- показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки *эффективности* функционирования *финансовой подсистемы* можно использовать совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации:

- доходы от основной деятельности;
- себестоимость реализованной продукции;
- чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
- чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Под *эффективностью коммуникативной подсистемы* в данном случае понимается не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), а только коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы дополнительные показатели эффективности рекламной деятельности, стимулирования сбыта, работы выставок и ярмарок, изучения мотиваций, средств создания общественного мнения в отношении компании и ее продукции, а также комплекс показателей, отражающих информационные составляющие.

Особого внимания заслуживает *показатель имиджа* компании. Он может рассматриваться в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но и применительно ко всей системе предпринимательства. Например, пусть субъект предпринимательской деятельности ориентируется на концепцию социально-экономического маркетинга и предполагает осуществлять свою деятельность в длительной перспективе. Тогда его целевые установки должны ориентироваться на укрепление доверия потребителей, приобретение необходимого социального статуса и общественного признания. В этом случае результат деятельности может оцениваться с помощью характеристик, отражающих имидж компании. Рассмотренный подход позволяет:

- выбирать оптимальные стратегические ориентиры;
- обосновать цели и задачи предпринимательства;
- прогнозировать результаты деятельности;
- анализировать рыночные возможности компании и характеризовать ее позиции в конкурентной среде;
- реализовать принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности;
- использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственных систем.

Недостатком такой оценки является условность результирующих показателей (баллов, индексов), полученных с помощью экспертного метода. Избежать этого недостатка можно за счет полного экспертного моделирования.

## **4.2. Планирование развития субъектов предпринимательской деятельности**

Планирование развития субъекта предпринимательской деятельности включает в себя стратегическое планирование и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование призвано обеспечить развитие компании в долгосрочной перспективе и отвечает на три важных вопроса:

1. В каком состоянии находится коммерческая организация в настоящее время?

2. Какого положения она хотела бы достигнуть через 5...10 лет?

3. Как это сделать?

Компании решают эти задачи по-разному в зависимости от своих возможностей. Стратегия формирует задачи компании и определяет, что должен делать и чего достичь управленческий персонал, определяет, какие результаты достижимы и желательны, какова должна быть степень риска. Стратегия же определяет основные направления развития, посредством которых компания сможет создать и поддерживать свою конкурентоспособность. В условиях свободной рыночной экономики процветающими становятся те компании, которые наиболее тщательно выбрали вид экономической деятельности и имеют ясное представление о том, как заинтересовать клиента.

Объект стратегического планирования – деятельность субъектов предпринимательства, структурные элементы региональной экономики, вся национальная экономика страны с позиций будущего состояния компании в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Характерные черты стратегического планирования:

устремленность коммерческой организации в среднесрочную и долгосрочную перспективу (на период более года);

ориентация на достижение ключевых целей, от которых зависят выживание и социально-экономический прогресс коммерческой организации;

увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов (как наличных, так и тех, которые будут созданы в планируемой перспективе), необходимых для их достижения;

учет воздействия на компанию внешних факторов и разработка мероприятий, в максимальной степени ослабляющих или нейтрализующих их негативное влияние, либо использующих позитивное влияние этих факторов для успешного решения стратегических задач;

адаптивный характер – способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды и приспособить к этим изменениям функционирование организации.

Стратегическое планирование – это процесс выбора руководящей линии функционирования субъекта предпринимательской деятельности, направленной на достижение конечных целей компании (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Этапы стратегического планирования субъекта предпринимательской деятельности



Стратегическое планирование предусматривает разработку глобальных целей развития компании в отдаленной перспективе с учетом неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, нарушений торгового баланса, изменений кредитных ставок и т. п. На этой стадии устанавливают важнейшие результаты деятельности компании при условии сохранения существующей политики и сравнивают их с результатами, которые должны быть получены при достижении поставленных целей, и выявляют резервы. Вырабатывают стратегические решения, позволяющие реализовать эти резервы с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. Планируют также перспективы развития компании, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых производств или приобретения оборудования, смену профиля деятельности или радикальное изменение технологии.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития компании:

- главный (суммативный) план дает представление о состоянии компании в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях ее развития, рынках сбыта, требованиях к темпам роста производства и прибыльности;

- функциональный план отражает новые направления деятельности компании в целом (без учета ее отдельных подразделений – производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) для оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;

- экономический план конкретизирует по возможности главный (суммативный) план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и методы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;

- план развития компании предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию ее структуры и системы управления в связи с реализацией главного плана.

Особое значение стратегическое планирование приобретает в крупных корпорациях, объединяющих технологически близкие компании. Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности и стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности корпорации, в частности, формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений, оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, координацию действий компаний, входящих в корпорацию, адаптацию к элементам внешней среды, поиск организационных стратегий.

Следует отличать стратегическое планирование от долгосрочного. Стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном отрезке времени, оно включает в себя совокупность глобальных идей развития компании. Ответственность за разработку стратегии несет руководство компании.

В последние годы термин «бизнес-план» широко используется в предпринимательской практике и столь же широко трактуется. Бизнес-план – это целевой, программный, системный документ, структурированный по определенным разделам и представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план необходим менеджерам и производителям, поставщикам, банкам и инвесторам для эффективного решения организационно-экономических вопросов, возникающих при техническом, материальном, трудовом, финансовом и правовом обеспечении производства и сбыта продукции. В нем обосновываются идеи, цели и задачи

развития коммерческой организации, пути и эффективность их реализации в условиях конкуренции, меняющейся ситуации на рынках сбыта и различных рисков.

Бизнес-планирование прежде всего предполагает обоснование пути развития коммерческой организации с привлечением инвестиций.

Возможные цели разработки бизнес-планов:

- обоснование целесообразности реорганизации коммерческой организации или создания новой;
- использование инноваций в рамках действующей организации;
- реализация новых видов экономической деятельности в действующих организациях;
- финансовое оздоровление малорентабельных и убыточных предпринимательских единиц;
- получение средств или привлечение инвестиций (в том числе государственных и коммерческих кредиторов);
- определение степени достижимости целей развития организации;
- рекламирование деятельности в целях поддержания имиджа организации;
- обоснование эффективности инвестиционных проектов;
- развитие территорий (федеральные целевые и региональные целевые бизнес-планы развития);
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- ликвидация проектов и др.

Пример классификации основных целей бизнес-планирования представлен на рис. 4.3 (список целей может быть расширен).

При составлении бизнес-планов необходимо соблюдение следующих основополагающих принципов:

1. Основа разработки – маркетинговая концепция предпринимательской деятельности, содержанием которой является формирование стратегии и тактики поведения коммерческой организации в определенных рыночных сегментах.

2. Отражение всех сторон предпринимательской деятельности (производственной, финансовой, коммерческой, коммуникативной) в их взаимосвязи и взаимозависимости.

3. Состав плана, содержание его разделов и методика расчета плановых показателей не должны быть сложными.

Общие требования к бизнес-плану:

- достоверность (отражение реального состояния дел);
- своевременность (составление и использование по назначению в нужное время);
- достаточность (наличие минимально необходимого объема информации);
- понятность и доступность для восприятия.

Кроме того, к материалам бизнес-плана предъявляются следующие требования:

- четкость и логическая последовательность;
- убедительность аргументации;
- конкретность и краткость;
- обоснованность всех положений и их рекламная привлекательность.

Грамотно составленный бизнес-план позволяет:

разработать стратегический план коммерческой организации либо увидеть ее слабые стороны еще до начала реализации, внести необходимые коррективы и избежать финансового краха;

четко спланировать действия функциональных подразделений по выполнению целей бизнес-планирования;

оценить потенциальные технические, ресурсные и финансовые возможности коммерческой организации;

- оценить эффективность выбранного пути развития, доходность и окупаемость вкладываемых средств;
- обеспечить гибкость, мобильность и быструю перестройку под воздействием внешних факторов.

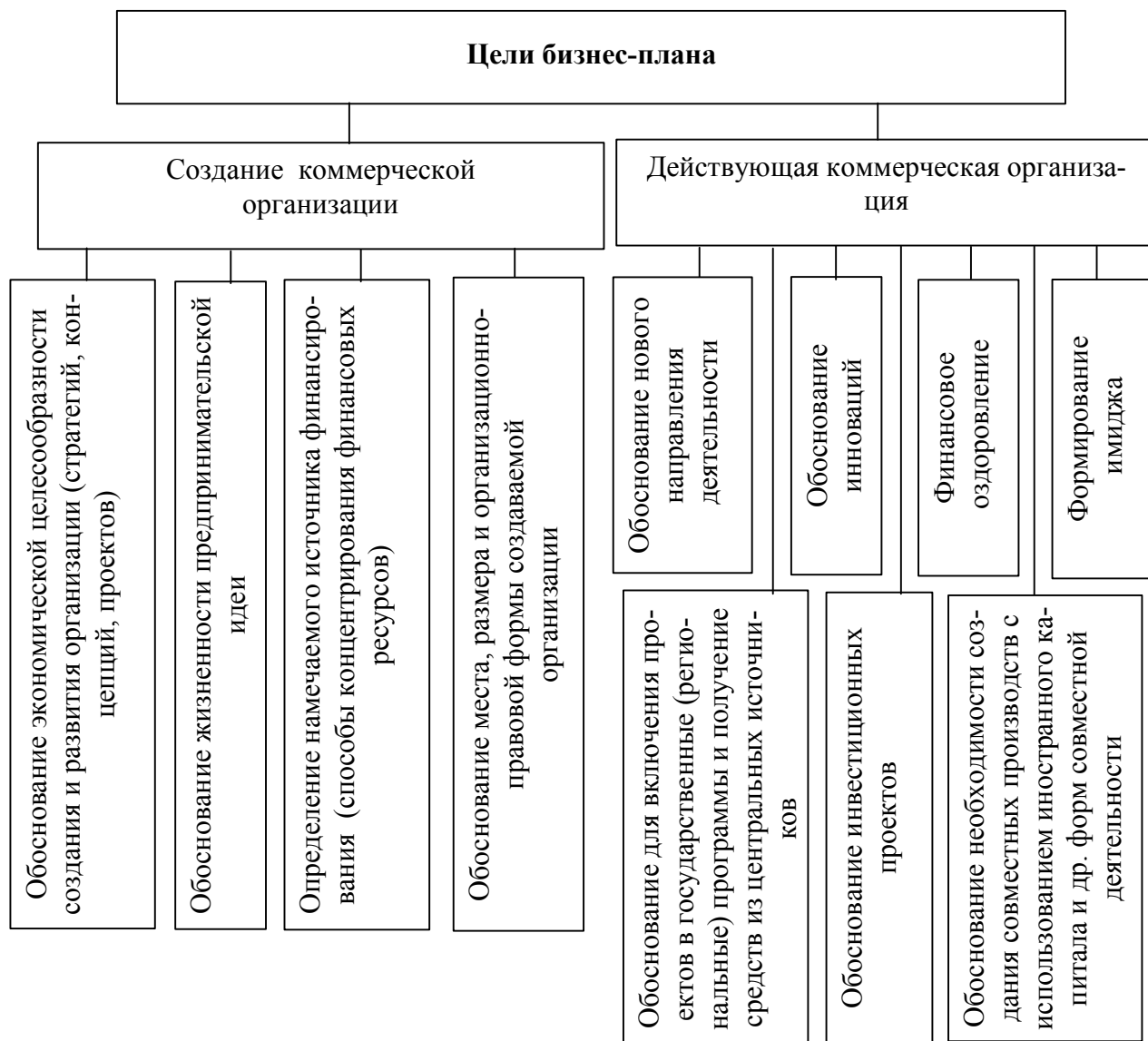


Рис. 4.3. Классификация основных целей бизнес-планирования

Бизнес-план следует составлять так, чтобы читающий мог легко найти в нем интересующие его разделы, части, пункты. Объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана определяются поставленными в нем целями, видами делового предпринимательства, его временным и пространственным масштабом. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров коммерческой организации, специфики деятельности и сферы, к которой она относится.

Строгой регламентации по объему и структуре документа нет. Однако независимо от фактической направленности бизнес-плана в него должна быть включена следующая информация:

- цели бизнес-плана;
- описание возможностей коммерческой организации (производственных, материальных, финансовых, трудовых) и учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);

- потребность в материально-технической и финансовой поддержке;
- система управления предпринимательской деятельностью и контроля за ее функционированием.

Обычно бизнес-план включает:

- титульный лист;
- резюме (концепция деятельности организации);
- описание организации и ее положения на рынке;
- суть предлагаемого проекта, описание продукции, работ, услуг;
- стратегию маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- стратегию финансирования.

*Резюме* пишется на заключительной стадии разработки бизнес-плана, но занимает первое место в его содержании.

В резюме отражаются:

- генеральная цель будущего предпринимательского проекта;
- краткая характеристика предлагаемой продукции, работ, услуг (объемы производства и реализации, качественные характеристики и отличительные свойства);
- конечные результаты проекта (выручка, прибыль, рентабельность);
- его конкурентные преимущества;
- пути и способы достижения поставленных целей;
- сроки осуществления проекта;
- затраты, связанные с его реализацией (собственные и заемные средства);
- ожидаемая эффективность и результативность (срок окупаемости вложений, степень риска, гарантированность получения планируемого результата);
- область использования результатов.

В разделе «*Описание организации*» кратко рассматриваются характер предпринимательской деятельности, структура, финансовое положение и престиж организации. Приводятся:

- полное и сокращенное наименование организации;
- почтовый адрес, страна регистрации, номер расчетного счета в банке, название банка, номер телекса, телефакса и телефона;
- масштаб организации и размер акционерного капитала, активов, оборотов, объемов продаж;
- характер собственности организации;
- характер капитала и контроля;
- год основания и пути развития организации;
- сфера деятельности (с указанием вида);
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направление специализации;
- номенклатура экспорта и импорта, место организации на внешнем и внутреннем рынках, удельный вес в производстве основных товаров, доля в экспорте страны;
- банки, через которые организация осуществляет свои операции;
- владельцы организации или материнская компания (для дочерних компаний), тип монополистического объединения, в которое входит предпринимательская структура, и ее положение в нем, представительства организации;
- состав руководящих органов, организационная структура, численный и персональный состав правления, название производственных отделений и закрепленная за ними номенклатура изделий;

- производственная и материально-техническая база, число и местонахождение сбытовых организаций, складов, станций технического обслуживания;
- число работников, занятых в основном производстве, вспомогательных рабочих и аппарат управления;
- основные показатели финансового положения и деятельности организации за ряд лет и за последний год;
- контрагенты по выпускаемой и реализуемой продукции;
- принадлежность к национальным союзам предпринимателей;
- производственно-технические и прочие связи с другими организациями [6].

Раздел «*Стратегия маркетинга*» может включать следующую информацию:

- наличие конкурентов;
- наличие свободной рабочей силы;
- условия приобретения материалов, конструкций, строительных машин, автотранспорта и др.;
- анализ условий получения заказа;
- установление вида договорной цены;
- инновационная деятельность.

Главная задача раздела «*Производственный план*» – показать, что организация в состоянии выполнить планируемые объемы выпуска продукции (работ, услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством. Основные вопросы, рассматриваемые в данном разделе:

- характеристика процесса функционирования коммерческой организации;
- характеристика портфеля заказов и принципы его формирования;
- основные фонды;
- условия приобретения основных материальных ресурсов;
- репутация поставщиков, опыт работы с ними;
- мероприятия по техническому развитию;
- поставщики энергоресурсов, надежность поставок;
- формы контроля качества, затраты на обеспечение контроля;
- система охраны окружающей среды и утилизация отходов.

В разделе «*Организационный план*» приводится организационная схема предпринимательской структуры, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как службы будут взаимодействовать и как намечается координировать и контролировать их деятельность. При формировании кадрового потенциала отправной точкой должны быть квалификационные требования. Необходимо указать, специалисты какого профиля, с каким образованием, каким опытом и какой заработной платой имеются в коммерческой организации; дать краткие биографические справки о сотрудниках, делая упор на квалификацию, прежний опыт работы и полезность для организации; указать число постоянных сотрудников и совместителей.

Содержание данного раздела может коренным образом меняться в зависимости от целей разработки бизнес-плана, размера коммерческой организации и многих других факторов.

В разделе «*Финансовый план*» обосновывается потребность организации в инвестициях для реализации нового проекта. Профессионально разработанный финансовый план позволяет судить о целесообразности проекта с экономической точки зрения.

В составе финансового плана обязательно учитываются показатели рисков. При рассмотрении рисков, связанных с реализацией нового проекта, следует:

- привести их перечень, указать вероятность их возникновения и ожидаемого от этого ущерба;
- перечислить организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков;

- разработать программу страхования от рисков.

При оценке новых инвестиционных проектов можно пользоваться набором показателей, регламентированных методическими рекомендациями<sup>1</sup>. В рекомендациях утвержден порядок расчета коммерческой, бюджетной и экономической эффективности, а также рассматриваются особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности.

В заключительном разделе «*Стратегия финансирования*» характеризуется деятельность организации в ходе реализации проекта, указывается, как будут расходоваться инвестиции с течением времени, когда и в каких размерах ожидается отдача от вложенных средств.

Несмотря на очевидность прямой связи стратегического плана с бизнес-планом между этими документами существуют различия:

- бизнес-план включает не весь комплекс общих целей организации, а только одну цель – создание и развитие нового вида экономической деятельности;
- стратегический план – это план с растущим горизонтом времени, а бизнес-план предполагает четкие сроки окончания проекта (обычно с ликвидацией основных фондов);
- в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга) являются основными элементами (разделами) плана.

Главным отличием бизнес-плана от технико-экономического обоснования (ТЭО) инвестиционного проекта является отсутствие в ТЭО описания внешней среды проекта (рынка сбыта, конкурентов и т. д.), что в рыночных условиях важнее подробной информации обо всех аспектах проведения работ в ходе реализации проекта. В ТЭО гораздо меньше уделяется внимания вопросам сравнительной эффективности проекта.

На практике бизнес-план вытесняет ТЭО как самостоятельный документ.

### 4.3. Этика и культура в предпринимательстве

*Этика*<sup>2</sup> – система норм поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом. Этика деловых отношений – это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. В нее входят:

- этическая оценка внутренней и внешней политики коммерческой организации;
- моральные принципы членов коммерческой организации;
- моральный климат в коммерческой организации;
- нормы делового этикета.

Деловая этика базируется на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Предприниматель – это человек, постоянно готовый идти на риск, энергичный, настойчивый, умеющий преодолевать трудности и преграды на пути к намеченной цели, человек с нестандартным мышлением, способный принимать управленческие решения. Этика предпринимательской деятельности помогает не только наращивать прибыль, но и

---

<sup>1</sup> Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. № ВК 477. Утв. Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ и Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21 июня 1999 г.

<sup>2</sup> Аристотель определял понятие «этика» как «добродетели или достоинства, проявляющиеся в поведении человека» и считал, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздерживаться».

сохранить клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Предприниматель всегда ориентируется на потребителя. В этих целях до вложения инвестиций в основной капитал приходится затрачивать немало денег, времени и сил на формирование этики, культуры компании и соответствующую подготовку ее работников.

В предпринимательстве существует правило: постоянно заботься о своих клиентах и сотрудниках, а рынок позаботится о тебе.

*Управленческая этика* – совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Руководитель – это прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей. Его успех зависит от личных качеств и стиля руководства. Руководитель имеет власть над подчиненными, потому что решает такие важные вопросы, как уровень оплаты труда, характер выполняемой работы, степень загруженности работника, его продвижение по службе и т. д. Но абсолютной власти не существует, как не бывает и универсальных способов влияния на людей. Руководитель должен быть компетентным в делах компании, чувствовать настроение людей, не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативную реакцию подчиненных. Важным фактором влияния руководителя является способность выделить главное в делах компании. Он создает ситуацию зависимости каждого сотрудника от результатов общего дела. Наиболее эффективной является система руководства, основанная на поощрениях. Вознаграждаются добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная творческая работа. При этом стимулирование должно быть весомым для исполнителя и посильным для организации.

Руководителю важно стать полноправным членом коллектива, жить его интересами. Практика показала, что хорош тот руководитель, который способен обеспечить высокую производительность труда подчиненных в свое отсутствие. Для этого нужно обладать необходимым авторитетом. Авторитет – это общественное признание личности руководителя, положительная оценка коллективом его деловых и этических качеств.

Руководитель может работать в сложившемся до него коллективе, а может создать новый коллектив. В первом случае руководителю следует стать своим человеком в коллективе, имеющем сложившиеся традиции и привычки. Для этого важно познакомиться с традициями и поддержать наиболее прогрессивные из них. Выразив одобрение всему хорошему, что есть в коллективе, можно начать борьбу с отжившими традициями.

Во втором варианте руководитель сам становится инициатором формирования прогрессивных традиций в коллективе. Прежде всего нужно развивать гласность, соблюдать меру между материальным и моральным поощрением, не строить отношения с подчиненными только на основе материальных стимулов. При отсутствии морального фактора работники могут перейти к другому руководителю.

Существуют разные формы психологического воздействия на подчиненных, например, убеждение. Руководитель не просто приказывает, а предоставляет подчиненным определенную информацию, обосновывая ее, обращается к разуму и здравому смыслу людей, чтобы добиться их согласия с высказанной точкой зрения. Метод убеждения наиболее эффективен при работе с людьми, имеющими высокий интеллектуальный и образовательный уровень. Он не поможет при общении с теми, чей интеллектуальный и профессиональный уровень намного ниже. Не действует он и там, где необходимо срочно принять какое-либо решение.

Не менее важный момент – внушение, когда сообщения принимаются без каких-либо доказательств, на веру. Сообщения внушающего характера будут приняты, если у руководителя имеется авторитет, он популярен, его уважают. Внушением целесообразно

пользоваться в стрессовых ситуациях, при жестком лимите времени. Он имеет успех в общении с эмоциональными людьми, склонными к подчинению, и неэффективен в общении с интеллектуальной элитой, людьми с выраженными способностями к лидерству.

Руководитель может выступать и как образец для подражания. Подчиненные почти всегда перенимают его стиль работы и даже манеру поведения. Отсюда важен постоянный контроль за своим поведением и внешним видом, преодоление недостатков, развитие и закрепление положительных качеств.

Метод принуждения основан на использовании руководителем своей власти и выражается в приказах, распоряжениях. В менеджменте данный метод эффективен при нарушениях трудовой дисциплины, невыполнении заданий и т. д. Но неоправданно жесткий административный стиль управления может вызвать конфликт в коллективе, безразличное отношение к работе, привести к текучести кадров.

Этические принципы ведения предпринимательской деятельности<sup>1</sup> разработаны организацией «Круглый стол мирового бизнеса», основанной в 1986 г. бизнесменами из США, Европы и Японии. «Круглый стол» создал свод правил на основе идеологии японских корпораций «кёсей» (в буквальном переводе – «жить и работать вместе»).

*Принцип 1.* Компании несут обязательства не только перед держателями акций, но и всеми, кто прямо или косвенно участвует в бизнесе. Ценность бизнеса для общества состоит в том, что он обеспечивает материальное благосостояние и занятость населения, а также предоставляет качественные товары и услуги по приемлемым ценам. Предприятия призваны сыграть определенную роль в улучшении жизненных условий своих клиентов, сотрудников, партнеров, инвесторов, выделяя им долю того состояния, которое они создали совместными усилиями. Поставщики и конкуренты тоже вправе рассчитывать на то, чтобы с ними обращались честно и справедливо. Как сознательные члены общества бизнесмены несут долю ответственности за то, как регионы, страны и весь мир будут выглядеть в будущем.

*Принцип 2.* Компании должны вносить свой вклад в социальный прогресс стран, в которых они действуют, обеспечивая эффективную производственную деятельность и помогая повышать благосостояние жителей этих стран. Компании должны способствовать экономическому и социальному развитию путем разумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции и совершенствования технологии, методов производства и т. д. Бизнес должен оказывать положительное воздействие на образование, права человека и общее оздоровление тех стран, в которых он действует.

*Принцип 3.* Коммерческая тайна имеет право на существование, однако бизнесмен должен понимать, что искренность, доброжелательность, честность, умение держать слово и открытость не только способствуют укреплению репутации и стабильности, но и обеспечивают четкость и эффективность сделок, особенно на международном уровне.

*Принцип 4.* Во избежание трений и для обеспечения свободной торговли, а также создания равных возможностей для конкуренции, справедливого отношения ко всем участникам бизнеса бизнесмен должен уважать законы. Кроме того, он должен признавать, что некоторые действия, даже законные, могут иметь нежелательные последствия.

*Принцип 5.* Компании должны объединить усилия по обеспечению прогрессивной и законной либерализации торговли, ослаблению местных ограничений, которые тормозят торговлю в целом, и при этом уважать политические цели каждой страны.

*Принцип 6.* Компании должны защищать и по возможности улучшать состояние окружающей среды, предотвращать нерачительное использование природных ресурсов.

*Принцип 7.* Компании не должны участвовать в действиях, попустительствующих взяточничеству, отмыванию денег или других действий, связанных с коррупцией.

---

<sup>1</sup> По материалам агентства Washington ProFile (США).



Недопустимы торговля оружием и другими материалами для ведения террористической деятельности, наркотиками, а также участие в иных видах организованной преступности.

Этика национального хозяйствования формируется совместными усилиями государства, деловых кругов, профсоюзного движения, гражданского общества и церкви<sup>1</sup>.

*Культура* – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей или высокий уровень чего-либо, высокое развитие, умение<sup>2</sup>. Существует еще множество определений, однако все они сводятся к тому, что культура – это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений и общества в целом на определенном историческом этапе своего развития.

Культуру, в том числе и корпоративную, следует рассматривать в двух аспектах: ценности и процедуры. *Ценности* – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. *Процедуры* – это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура», под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

Культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики.

По отношению к хозяйственной деятельности культурная среда подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя* культурная среда является составной частью макросреды, она оказывает влияние на поведение субъектов хозяйственной деятельности.

*Внутренняя* культурная среда относится к микросреде субъекта хозяйственной деятельности и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми она взаимодействует.

Культурная среда характеризуется совокупностью факторов (рис. 4.4)

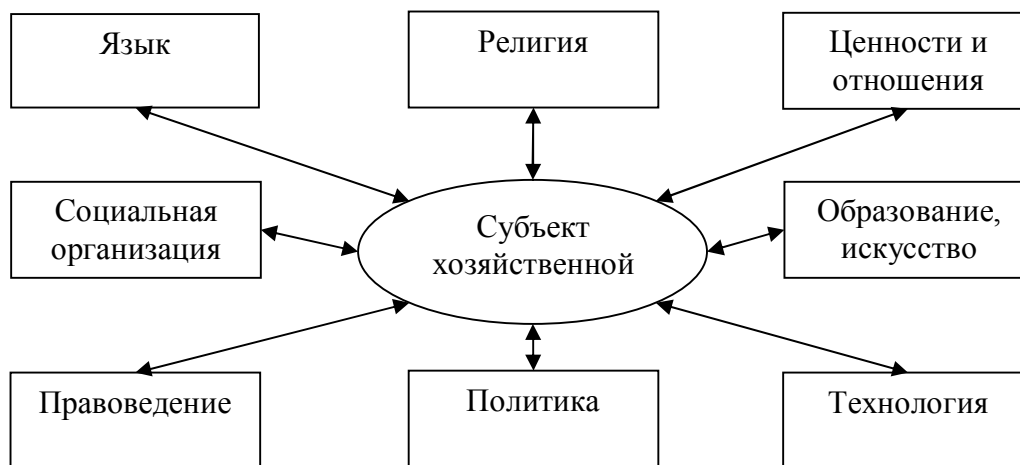


Рис. 4.4. Факторы культурной среды

<sup>1</sup> VII Всемирный русский народный собор по теме «Вера и труд: духовно-культурные традиции и экономическое будущее России» (2002 г.) в итоговом документе (Соборном слове) заявил, что разработка этики национального хозяйствования, основанной на православных ценностях, является важнейшей задачей для современной России.

<sup>2</sup> Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М.: Советская энциклопедия, 1972.

*Политика.* Изучение политики помогает понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок – это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

*Технология.* Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, развитости его инфраструктуры, степени урбанизации и развития «промышленных ценностей», а также выявить отношение к науке и нововведениям, определить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

*Образование и искусство.* Сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и экономических отношений. Кроме того, образовательный уровень формирует отношение к ценностям, что целесообразно учитывать при развитии хозяйственной деятельности.

*Религия.* Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, отправление религиозных обрядов могут стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, использованию новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления экономической деятельности необходимо учитывать развитость, роль и особенности религии в стране, где планируется организация бизнеса.

*Язык* является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и экономических. В экономической деятельности (как на национальных, так и на международных рынках) необходимо знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, на нем осуществляется по меньшей мере 2/3 деловой переписки в мире. Но есть страны, где стремятся использовать только свой язык, например Франция. Это следует учитывать предпринимателям, бизнесменам, деловым людям при организации бизнес-коммуникаций.

*Правоведение* – знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношения к ценностям, собственности, защите личности. Сравнение различных систем законодательства способствует пониманию традиций бизнеса в различных странах, помогает избежать конфликтов, а в случае необходимости – обратиться к органам правовой защиты.

*Социальная* организация общества и его особенности имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Руководитель должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные компании или же он будет иметь дело с менеджерами, представляющими корпоративное предпринимательство. Не менее важно исследовать социальную стратификацию населения, чтобы определить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Знание социальных особенностей общественных организаций позволяет установить, будут они содействовать или противостоять успеху в деятельности руководителя в конкретных социальных условиях.

Кроме того, хозяйственная культура всегда существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях. Поэтому она испытывает воздействие пространственных факторов, к которым относятся особенности климата, ландшафта, местонахождение страны, наличие водных и иных путей сообщения, размеры общей и сельскохозяйственной территорий, их качество (полезные ископаемые, плодородие почвы и т. д.), а также временных факторов (тот или иной период исторического развития данной хозяйственной культуры, этап воздействия на нее иных культур).

Управление трудовой этикой и организационной культурой было известно еще в средние века. Гильдии купцов, цеха ремесленников наряду с технологическими секретами

мастерства имели определенные «кодексы чести», которые передавались от отцов к сыновьям. С переходом к буржуазному строю окончательно оформляется особая сфера хозяйственной культуры, касающаяся всего общества.

Японские фирмы в своих внутренних отношениях во многом возродили феодально-цеховые черты, но сделали ставку на коллективизм и единство служащих фирмы, тогда как в американских фирмах пытались стимулировать дух предпринимательской активности. Сегодня наблюдается своеобразное встречное движение хозяйственных предпринимательских культур Востока и Запада: Запад стремится развить в своих корпорациях принципы коллективизма и ценностного отождествления каждого работника с целями и организационно-хозяйственной культурой фирмы, а Восток пытается задействовать в рамках компании деятельные индивидуально-предпринимательские мотивации, без которых невозможна современная инновационная культура.

В современных условиях культурные, ценностно-мотивационные факторы экономической деятельности в значительной степени определяют экономический рост как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и применительно к народному хозяйству в целом.

Вплоть до первой половины XX в. воспроизводство культурной среды происходило в основном стихийно. Формирование ценностной среды сознательно регулировалось лишь в сферах идеологии, науки, искусства. Только в сфере образования отчасти имело место регулирование ценностной среды, приближенное к хозяйственным потребностям. Однако уже в 1960–1970-е гг. воздействие государства и бизнеса на хозяйственную культуру приобрело плановый, скоординированный характер. Пионерами в деле управления хозяйственной культурой внутри корпораций стали японские фирмы. Их пример принципиально нового отношения к культуре заставил американские и западноевропейские компании отказаться от «технократического» подхода. В середине 1980-х гг. более половины крупнейших американских корпораций перешли к управлению хозяйственной и организационной культурой. Среди высокоприбыльных компаний 88% имели специальные подразделения, отвечающие за организацию внедрения «высших ценностей», 65% – специальные программы увязки этих ценностей с мерами по повышению производительности труда, 58% – соответствующие целевые курсы для персонала.

Чисто «технократическое» понимание экономического роста, без учета важной роли культурной компоненты хозяйства, ныне преодолено и в развитых странах Запада, и в развивающихся странах Востока.

Предпринимательство как особая сфера социальной деятельности со своими нормами, ценностями, правилами, традициями, предрассудками и т. д. формирует и воспроизводит свою особую субкультуру – *предпринимательскую*. В этой культуре присутствуют своя этика и свой этикет, свой язык, свои принципы идентификации, включения и исключения.

*Под предпринимательской этикой* принято понимать свод неких моральных критериев, нравственных норм в поведении предпринимателя; требований, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Предпринимательская культура имеет этнический оттенок (вспомним, например, русское «честное купеческое слово»), а также собственное ядро – предпринимательские ценности, связанные со стремлением к прибыли, готовностью к риску, инновационностью, самостоятельностью и ответственностью, основанной на справедливости.

Правда, в отечественной практике, наоборот, произошло приспособление условий хозяйствования к нуждам коммерческой организации. Выросшее на базе властных полномочий российское предпринимательство не связывает завоевание конкурентных преимуществ с реализацией новаторской функции; предпринимательский успех

усматривается прежде всего в реализации административного ресурса. Достижение своих целей предприниматель связывает не с рациональными действиями, а с наличием «связей» и персонифицированным доверием, а обеспечение конкурентной устойчивости – с укреплением монопольного положения за счет получения исключительных прав, привилегий и льгот. При найме управляющих высшего звена определяющим является наличие у кандидатов «связей» среди участников рынка и в государственных органах, а не квалификация. Таким образом, условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, напрямую воздействуют на предпринимательскую культуру.

Особо следует отметить, что предпринимательская культура должна базироваться на таком важном принципе, как справедливость. Она должна содействовать поддержанию жизни тех, кто не может производить материальные ценности, и тех, кто не обязан их производить по роду своей деятельности, важной для общества и государства в не меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

#### 4.4. Инновационная корпоративная культура

*Корпоративная культура* – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками компании, предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Любая коммерческая организация – это сложная система, основой жизненного потенциала которой является организационная (корпоративная) культура. Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех ее функционирования и выживания.

Работу в современной организации целесообразно рассматривать как групповую, а не индивидуальную. Корпоративная культура порождает у людей чувство уверенности, гордости за свою компанию, открывает для менеджера возможность руководить, ориентируясь на принятые нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах; предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает понимание того, что происходит в коллективе, противодействует возможному уходу сотрудников, что существенно повышает стабильность функционирования.

В организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывает мощное воздействие на сотрудников, трансформируя их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

При анализе корпоративной культуры следует выделить три основных момента.

Первое – это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природы, времени, работы, характера отношений и т. д.).

Второе – ценности (ценностные ориентации), которых должен придерживаться человек. Они определяют, какое поведение можно считать допустимым (или недопустимым). В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав» и его нельзя обвинять за неудачу в работе, в других – все наоборот. Принятые ценности помогают человеку понять, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третье – «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Некоторые компании имеют специальные документы с детальным описанием ценностных ориентаций. Содержание и значение последних наиболее полно раскрываются через истории, легенды и мифы, которые иногда сильнее влияют на людей, чем информация из рекламного буклета компании.

Понятие культуры организации включает множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение о компании, ее общественный авторитет. Если

руководитель хочет, чтобы организация преуспевала, он должен постоянно заботиться о ее имидже.

Среди основных компонентов репутации компании – ее наименование. У нас иногда считают, что название не так уж важно. Существует достаточно широкий «ассортимент» длинных, бесцветных, неточных, труднопроизносимых, а порой просто нелепых названий. А за рубежом учредители обычно объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название. Человек, читая название компании, воспринимает звучание слов: одни из них звучат для него легко, другие – грубо, неприятно. Так, внешнеторговое объединение «Автоэкспорт» столкнулось с проблемой реализации на внешнем рынке автомобиля «Жигули», хотя представленные образцы удовлетворяли запросы определенного слоя покупателей. Выяснилось, что название вызвало неприятные ассоциации, поскольку на ряде европейских языков оно созвучно словам «мошенник», «проходимец». Когда экспортный вариант переименовали в «Ладу», проблема реализации была решена.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа, от нее во многом зависит безопасность компании. С уходом человека из компании происходит утечка коммерческой информации, бывают случаи, когда люди пытаются продать важные сведения.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому компании устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми. Во многих компаниях запрещено приходить на работу в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специально отведенных местах. Человек должен сам желать делать то, что необходимо компании, он сам, без указаний «сверху», обязан определять, что нужно для ее блага. Если человек не принимает правил, компании приходится с ним расстаться.

Уровни и размах управления корпоративной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной (транзитивной) экономикой весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется уровнем постиндустриального развития, требующего не просто квалифицированного исполнителя, являющегося частью иерархической бюрократической структуры корпорации, а деятельного энергичного менеджера, имеющего определенную свободу действий и ответственность внутри компании.

Итак, *цель корпоративной культуры* компании – достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности компании в целом.

Таким образом в компании формируется новый тип личности, тип лидера – носителя инновационно-предпринимательского духа, подающего сотрудникам пример социально значимого поведения в различных ситуациях, способного закреплять наработанные культурно-хозяйственные традиции и создавать новые. Выдвижение таких лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие.

*Инновационная корпоративная культура* – это система распространенных в компании норм и ценностей, обеспечивающая высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций. Согласно исследованиям Ассоциации менеджеров<sup>1</sup>, 55% респондентов отмечают необходимость более активной инновационной политики компании в целом.

---

<sup>1</sup> Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С. Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров. – 2008. – С.104.

При этом руководители подчеркивают значимость развития корпоративной культуры для успешного внедрения организационно-управленческих инноваций в российских компаниях. В частности, 54% респондентов отметили необходимость широкой внутренней кампании по разъяснению сотрудникам сути предлагаемых изменений, а 39% выделили роль предварительного обсуждения управленческих инноваций в организации.

Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет:

- обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических бизнес-задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и бизнес-сообществе в целом;

- повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, их творческую активность в направлении инновационного развития, стимулируя рост предложений по совершенствованию бизнес-процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления;

- снизить сопротивление внедрению организационных изменений, возникающее из-за особенностей существующей корпоративной культуры;

- ускорить процесс интеграции и формирование в компании эффективных команд, реализующих инновационные проекты.

Носителями инновационной корпоративной культуры в первую очередь должны стать руководитель организации и топ-менеджеры, которые будут «транслировать» элементы культуры подчиненным. Для формирования эффективной инновационной организационной культуры наиболее широко используются следующие *технологии*:

- обучающие семинары с целью создания у персонала настроения на инициацию и восприятие инноваций;

- тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре. Они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры;

- помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.);

- разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.

При этом следует иметь в виду, что не все рекомендации зарубежных специалистов по вопросам организационной культуры применимы в российских компаниях, поскольку существуют определенные культурные различия в особенностях поведения и бизнес-этики.

За рубежом установка на качество почти исчерпала себя, и сейчас упор делается на *инновационную мотивацию*. В России преобладает мотивация персонала на *качество и количество*, причем мотивация на качество наталкивается на большее сопротивление. Приходится формировать мотивацию персонала на нововведения, еще не доведя ориентацию на качество до рамок деловой культуры, когда качество обеспечивается автоматически.

Немаловажное значение не только в управлении компанией, но и для активизации человеческого потенциала имеет управление коммуникацией организации, формирующей имидж, который должен постоянно обновляться.

У каждой организации есть внешние и внутренние заказчики. Каждый сотрудник – внутренний заказчик, и общение с ним требует не меньшего такта и вдумчивости, чем общение с внешним заказчиком. Поэтому важно создать и развивать в компании систему Интернет, которая обеспечит обратную связь и продемонстрирует открытость политики руководства. Через интернет-портал компании можно формировать внешнее окружение, которое по сути является продолжением самой компании, так как каждая компания структурирует свою внешнюю среду точно так же, как она организует внутреннюю

деятельность. Стратегия поведения компании во внешней среде во многом формирует ее будущее.

Инновационная организация поощряет обучение работников, осознание ими изменений, происходящих в экономике и в мире; обеспечивает доступность циркулирующей в организации информации для всех сотрудников; создает стимулы, чтобы заинтересовать сотрудников в корпоративных нововведениях.

Корпоративное поведение – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением организацией. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели ее деятельности и на способность привлекать капитал для экономического роста из источников внутри страны и от зарубежных инвесторов. Одним из способов совершенствования корпоративного поведения является введение определенных стандартов, разработанных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к коммерческим организациям всех видов, но особенно важны для акционерных обществ, где часто имеет место отделение собственности от управления, и поэтому наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

Цель применения стандартов корпоративного поведения – защита интересов всех групп и отдельных личностей, в значительной степени влияющих на функционирование организации или оказывающихся в зоне ее непосредственного влияния (стейкхолдеров). Это акционеры, потребители, работники, поставщики, другие деловые партнеры и местные жители.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка на основе уважения прав и законных интересов его участников, способствовать эффективной деятельности организации (увеличению стоимости ее активов, созданию рабочих мест, поддержанию финансовой стабильности, прибыльности и др.).

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло, осмысленное воздействие на поведение субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов, ограничение противоборства определенными рамками.

*Конфликт интересов* собственников и топ-менеджеров компаний становится препятствием для инноваций в управлении<sup>1</sup>. Суть конфликта в том, что собственник в целях максимизации прироста капитала и эффективности его использования выделяет топ-менеджеру ресурсы в недостаточном объеме. Последний, стремясь к успеху руководимой им компании, вынужден резервировать ресурсы, закрывать часть информации от владельца и повышать степень своей независимости. В результате конфликта топ-менеджер при внедрении инноваций стремится к достижению тактических целей, а не к решению масштабных задач модернизации производства и выхода на новые рынки, которые могут быть рискованными и нанести ущерб его репутации. Поэтому многие отечественные топ-менеджеры ориентированы на краткосрочные вложения. Конфликт этого типа существует (и не решается) даже в том случае, когда новации в управлении генерируют владельцы (основатели) компаний, которые одновременно являются их топ-менеджерами. Суть конфликта в том, что любая предпринимательская деятельность, приносящая собственникам доход, отвергает новые технологии управления и дополнительные инвестиции, возврат которых носит долгосрочный характер.

Для разрешения данного конфликта чаще всего включают топ-менеджеров в состав собственников или более активно вовлекают собственников в процесс управления компанией. Другой путь решения конфликта собственников и топ-менеджеров – введение

---

<sup>1</sup> Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С. Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2008. – С.104.

должности директора по стратегическому развитию или директора по развитию бизнеса и т. п. Директор по развитию реализует большую часть инноваций в управлении в процессе стратегического планирования, оценки потенциала компании и возможностей диверсификации бизнеса, содействия выгодным слияниям и поглощениям, оценки рисков, проведения реструктуризации. Для этого он обычно вносит новшества в существующие бизнес-процессы, системы контроля и учета, создавая особое направление развития компании.

*Инновационный конфликт между топ-менеджерами и персоналом* возникает при выборе стратегии развития производства. Он проявляется в столкновении различных управленческих команд, смена которых может происходить, например, при процедуре банкротства и введении внешнего управления. Этот конфликт приводит к подмене корпоративных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники компании тормозят все изменения, проводимые руководством. Персонал становится невосприимчив к целям компании и не прилагает усилий к их достижению. Люди склонны поддерживать лишь те решения, которые они «пропустили через себя», и отторгают те, которые им пытаются навязать. Способом разрешения данного конфликта может быть повышение материальной заинтересованности сотрудников в результатах деятельности всей компании, а также вовлечение работников в процесс управления. Последнее во многом определяется сложившейся корпоративной культурой.

Для российских компаний также характерен *конфликт консультантов и топ-менеджмента*. Привлекая консультанта, руководители компаний нередко полагают, что организационные проблемы будут решены сами собой, и не готовы изменять собственные принципы и подходы к управлению. Проблему взаимоотношений руководителей компаний и консультантов обостряет то, что консультанты продвигают организационно-управленческие инновации, не раскрывая детальной информации о сути решений. Кроме того, организационно-управленческие инновации, инициированные консультантами, носят характер индивидуальных решений, соответствующих условиям деятельности конкретной компании, и мало применимы для тиражирования. Это вызывает у руководителей сомнения в отношении их эффективности и целесообразности.

Лучшими руководителями, способными решать задачи по инициации и реализации организационно-управленческих инноваций, являются креативные сотрудники, открытые изменениям. Однако для менеджеров российских компаний оставаться креативными, открытыми изменениям и восприимчивыми к инновациям – весьма сложная задача, поскольку многие компании построены по лидерскому типу, где роль первого руководителя – решающая, а инициатива в осуществлении инноваций рассматривается как «покушение на руководство» и стремление к «захвату власти».

Современные условия функционирования компаний заставляют ускорять процессы инновационных преобразований в предпринимательстве, и менеджерам при осуществлении организационных изменений приходится одновременно решать проблемы качества и формировать установки к нововведениям. Согласно статистике, далеко не каждый руководитель готов проводить весь комплекс необходимых изменений.

Для российской организационной культуры характерно отсутствие главного ресурса управленческих нововведений – профессиональной команды менеджеров. Авторитарный стиль руководства либо не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов (которые в своей области могут быть более компетентными, чем руководитель), либо ограничивает инициативу членов команды.

Инновационная организация постоянно совершенствует свою структуру, поддерживает и развивает неформальные структуры, основанные на социокультурных ценностях, ориентированные на творчество и инновации. Такая организация «выращивает» инновационные команды, заботится об их интеграции в компанию,



помогает молодым сотрудникам получать ресурсы для инициирования новых проектов и не боится ликвидировать безнадежно устаревшие проекты, даже возглавляемые авторитетными специалистами.

Формирование и развитие инновационных организаций – естественный социокультурный процесс, причем процесс весьма медленный, измеряемый поколениями предпринимателей.

#### 4.5. Организационно-управленческие инновации

В странах с развитой рыночной экономикой принято рассматривать предпринимательство с позиции принадлежности к классической или инновационной модели.

Классическая модель описывает традиционное, консервативное предпринимательство, предполагающее управление производством на основе экономичного и эффективного использования производственных ресурсов.

Инновационная модель рассматривает виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики, с их доведением до конкретной продукции или технологии, которые пользуются спросом на рынке.

В экономической литературе принято выделять три основных вида инновационного предпринимательства: инновацию продукции, технологии и социальные инновации.

*Инновация продукции* обеспечивает рост прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры и повышение престижа. *Инновация технологии* направлена на повышение производительности труда и экономию ресурсов, что позволяет увеличить прибыль коммерческой организации, усовершенствовать технику безопасности, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы. *Социальные инновации* представляют собой общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы коммерческой организации, способствуют расширению возможностей на рынке рабочей силы, мобилизуют персонал организации на достижение поставленных целей.

Стимулом развития инноваций в первую очередь является рыночная конкуренция. Коммерческие организации, освоившие эффективные инновации, имеют возможность снизить затраты производства и соответственно стоимость реализуемой продукции (работ, услуг).

К основным целям инновационной деятельности коммерческой организации относятся:

- освоение новых видов продукции;
- применение новых материалов;
- освоение новых технологий;
- модернизация работ;
- внедрение новых товаров;
- закрепление на новых рынках.

Для разработки инноваций необходим сбор информации о нововведениях, технологических изменениях на рынке, пожеланиях (требованиях) конечных потребителей. При этом следует учесть возможность практической реализации нововведений, соответствие новой продукции имиджу коммерческой организации и стратегии ее развития.

Итак, основой предпринимательства является новаторство, где на первый план выходят сменяемость продукции, готовность удовлетворить запросы потребителей, ориентация на внедрение новшеств. Для субъектов предпринимательства важно также

проявление инновационной активности в сфере организации и управления предпринимательской структурой.

*Организационно-управленческие инновации* – это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности. Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим можно разделить на две группы (рис. 4.5).



**Рис. 4.5.** Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим

В теории управления принято выделять следующие виды организационно-управленческих инноваций:

1. *Организационные* нововведения – освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменение соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании.

Между людьми в компании формируется густая сеть горизонтальных и вертикальных связей. Координацией и регулированием этих связей занимается система управления, с помощью которой принимаются и приводятся в исполнение решения, направленные на достижение поставленных целей.

Нововведения могут инициироваться централизованно (целевые программы, перспективные планы внедрения достижений науки и техники). Побудительным средством для принятия решения о внедрении новинки может быть также поступающая в систему научно-техническая информация. Использование инноваций возможно только при наличии определенных ресурсов, точнее, их резервов, которые не участвуют в производстве и предназначены для экспериментальных целей. Инновационная экономика определяет связь жизненных циклов нововведений и систем управления в строительной компании.

Структурно-функциональная интеграция предполагает рассмотрение иерархического взаимодействия отдельных частей комплекса. Основной проблемой интеграции является создание организационного и экономического механизмов такого взаимодействия с целью обеспечения высокой надежности функционирования системы. Для этого необходимо наличие в системе рациональных информационных потоков.

Социально-экономическая интеграция связана с созданием оптимальных форм организации производства и управления, перестройкой характера труда управленческих работников. По мере автоматизации управления творческие аспекты работы должны превалировать над рутинными. Особая роль отводится инновации ресурсов в целях организации наиболее эффективных связей в системе «управление – производство».

2. *Управленческие* нововведения реализуются через структурно-функциональный интерес, изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления.

Управленческая деятельность является одной из самых сложных. Она складывается из серии самостоятельных функций:

- планирования (разработка программы, процедуры ее осуществления и графиков выполнения, анализ ситуаций, определение методов достижения целей и т. п.);
- организации (проработка структуры компании, координация деятельности структурных подразделений и т. д.);
- мотивации (стимулирование усилий всех работников на выполнение поставленных задач);
- координации;
- контроля.

Усложнение современного производства обусловило появление еще двух функций:

- инновационной, связанной с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации и управления людьми;
- маркетинговой, выражающейся не только в продаже производимых товаров, но и в проведении исследований и разработок, влияющих на их реализацию, на закупку сырья, производство, сбыт, послепродажное обслуживание.

В основе системы управления компанией лежит ряд общих принципов, наиболее важными среди них являются:

А. Принцип *централизации* управления – сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках.

К достоинствам централизации относятся принятие решений теми, кто хорошо представляет работу компании в целом, занимает высокие должности и имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п.

Недостатки централизации заключаются в том, что решения принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия решений, подлежащих исполнению.

Б. Принцип *децентрализации* – делегирование полномочий нижестоящему органу управления компанией (структурному подразделению, должностному лицу) принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей компании или подразделения. Необходимость этого связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не в состоянии принимать и контролировать все решения, а тем более выполнять их.

Децентрализация имеет множество достоинств, в числе главных из них возможность быстрого принятия решений благодаря привлечению к этому менеджеров среднего и низшего уровней, отсутствие необходимости разработки детальных планов и ослабление бюрократизации.

В то же время при децентрализации возникает недостаток информации, что неминуемо сказывается на качестве принимаемых решений; меняются масштабы мышления и сужается круг интересов менеджеров – чувства могут взять верх над разумом; затрудняется унификация правил и процедур принятия решений, что увеличивает время согласований и «утрасок».

Чем выше степень децентрализации, тем больше независимость, самостоятельность низовых подразделений, которая может привести к дезинтеграции и сепаратизму. Вот почему децентрализацию можно допускать лишь в определенных пределах.

Большая компания должна быть больше децентрализована, ибо количество решений, принимаемых в центре, и число их согласований нарастают в геометрической прогрессии и в конце концов превышают технические возможности управленческой системы.

Потребность в децентрализации возрастает в территориально разбросанных организациях, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, поскольку зачастую не хватает времени для согласования с центром действий, которые должны осуществляться немедленно.

Наконец, степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников соответствующих подразделений. Чем опытнее и квалифицированнее люди на местах, тем больше прав им можно дать, возложить на них большую ответственность, поручить самостоятельно принимать сложные решения.

В. Принцип *координации* деятельности структурных подразделений и сотрудников компании. В зависимости от обстоятельств координация или возлагается на сами подразделения, совместно вырабатывающие необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них. Однако чаще всего координация поручается специально назначенному руководителю, располагающему аппаратом сотрудников и консультантов.

Г. Принцип *использования человеческого потенциала* заключается в следующем:

□ основная масса решений принимается не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где решения должны быть выполнены;

□ исполнители сориентированы прежде всего не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность;

□ вышестоящие инстанции решают только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не в состоянии (или не имеют права) решить.

Д. Принцип *эффективного* использования сателлитов бизнеса. Как известно, в сферу влияния бизнеса входит целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют сателлитами (спутниками, помощниками) бизнеса. Они способствуют связям компании с внешним миром: контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений.

Предпринимательство развивается в пространстве формальных институтов, представленных законами и другими нормативными актами, распространяемыми на всех (или большую часть) рыночных агентов, а также контрактами, регулирующими действия узкого круга участников определенной сделки. Такие формальные институты устанавливаются и поддерживаются органами государственной власти. Они могут соответствовать потребностям субъектов предпринимательской деятельности, создавать благоприятные возможности для их функционирования и развития, а могут, наоборот, быть тормозом для предпринимательской активности. В этом случае субъект предпринимательства находит альтернативную регулируемую систему в виде неформальных институтов общего действия (социальные нормы) или локального (сделки на основе неформальных договоренностей). Спектр регулирующих институтов рынка достаточно широк.

Таким образом, предпринимательство остается регулируемым процессом даже в случае полного или частичного игнорирования формальных институтов, вводимых и поддерживаемых государством. Если *цена* подчинения закону оказывается неоправданно высокой, предприниматель начинает «оплачивать» пребывание *вне закона*, что проявляется в «теневизации» предпринимательской деятельности. Теневые способы ведения диалога с властью становятся средством регулирования и в тех ситуациях, которые должны решаться с помощью законодательных норм, если механизм применения этих норм четко не отработан. Например, предпринимателям приходится использовать неформальные связи с государственными чиновниками, чтобы добиться исполнения закона.

В этом случае потери несут и государство, и предпринимательство. При этом государство теряет налоги, растет коррупция государственных чиновников, что приводит к неуправляемости и неспособности решать государственные задачи. Предпринимательство, в свою очередь, лишается возможности защищать права собственности силами государственной власти, а также перспектив и инновационных стимулов. Именно поэтому по мере становления рыночной экономики усиливается потребность предпринимательства в формальных институтах, позволяющих сделать цену легальности бизнеса соответствующей качеству и оперативности государственных услуг. Для этого необходимо разработать механизмы и процедуры участия субъектов предпринимательской деятельности в выработке и корректировке решений, принимаемых государственной властью. В настоящее время в России происходит формирование новой профессии – *менеджеров* по работе с органами власти<sup>1</sup>.

Рассмотрение группы сателлитов следует начать с *финансистов и бухгалтеров*, которые разрабатывают финансовый курс компании, стараясь избежать уплаты налогов, но так, чтобы это не выглядело как уклонение от их уплаты.

Еще одним сателлитом бизнеса являются *юристы*. Они помогают строить правовые отношения с другими компаниями и с государством в лице формальных институтов. Их услуги крайне важны при создании, реорганизации и ликвидации организаций,

---

<sup>1</sup> В зарубежной практике используется термин Government Relations manager (GR-manager).

заключении договоров и государственных контрактов, возбуждении дел о нарушении антимонопольного законодательства и т. д. Каждый юрист специализируется на определенной сфере деятельности.

В крупных компаниях важную роль играют *экономисты-аналитики, статистики* – составители экономических и других обзоров. Стабильность крупной организации достигается, только если просматривается перспектива бизнеса, известна конъюнктура рынков сырья, сбыта и рабочей силы, ясна политическая ситуация. Поэтому руководитель компании должен либо сам разрабатывать перспективные планы, либо получать квалифицированные консультации специалистов, либо сочетать эти варианты.

Одной из важных сторон бизнеса является искусство *сбыта* товаров. По мере насыщения рынка товарами потребность в специалистах-сбытовиках будет возрастать. Опыт западных стран показывает, что часто президенты компаний занимают эти посты благодаря своей прежней работе в качестве руководителей отделов сбыта. Искусство торговых агентов состоит в том, чтобы правильно выбрать упаковку и способ подачи товаров, систему продажи товаров в рассрочку, в кредит и т. п. Особое значение имеют личные качества работников отдела сбыта, навыки общения с людьми. Сегодня непосредственная продажа товаров постепенно уступает место обезличенному сбыту при помощи рекламы в средствах массовой информации. Возникает новая сфера деятельности – институт *рекламных агентов*.

*Специалисты по связям с общественностью* – еще один спутник крупного предпринимательства. Теоретическим обоснованием связей с общественностью служит тезис, что о компании судят не только по выпускаемой продукции, но и по общему впечатлению, которое она производит. Специалисты по связям с общественностью участвуют в подготовке речей для руководителей крупных компаний, отвечают за то, чтобы в средствах массовой информации появлялись только «нужные» материалы и не попадали нежелательные сведения, помогают создать привлекательный имидж компании.

3. *Экономические нововведения* характеризуются изменениями в финансово-экономической сфере деятельности организации (в области ценообразования, оплаты труда и оценки результатов работы персонала). В качестве экономических нововведений можно привести систему создания резервов. Так, например, выполнение заказов на строительную продукцию в установленный срок зачастую затрудняется так называемыми внутренними и внешними сбоями в системе. Для их ликвидации необходимо создание резервов (материальных, трудовых и технических) с целью компенсации возникающих отклонений. Система резервирования необходима также в условиях инновационного развития компании, для создания предпосылок отработки и опытно-экспериментального производства принципиально новой продукции, что позволит гибко реагировать на инновации в производстве.

Создание системы резервов управления обеспечивается образованием резервных мощностей в подразделениях, формированием многоуровневого комплекса складских запасов материалов, деталей и конструкций.

4. *Маркетинговые нововведения* связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением взаимоотношений с клиентами. Например, при новом маркетинговом подходе на первый план выступает тот факт, что потребители нуждаются не в новом продукте, как таковом, а в новых выгодах. Поэтому важно видеть различие между идеей товара и концепцией его позиционирования для потребителей. Идея товара – это новое благо или функциональная услуга, предложенная на рассмотрение, а концепция позиционирования относится к сфере выбора целевого рынка и выгодного предложения. Различие между идеей товара и концепцией его позиционирования является решающим, поскольку стратегии позиционирования большинства изделий значительно отличаются друг от друга. По сути, каждое успешное нововведение означает изобретение не только идеи товара, но и новой концепции его позиционирования.

В последнее время все больше отечественных компаний осознают, что их деятельность напрямую влияет на общество, а будущие успехи в предпринимательстве тесно связаны с ключевыми общественными ценностями. Внедрение политики корпоративной социальной ответственности в маркетинговые нововведения способствует увеличению прибыльности компаний.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – этическое поведение субъектов предпринимательства по отношению к человеческому сообществу.

5. *Социальные нововведения* реализуются для активизации человеческого потенциала компании путем совершенствования организационной культуры, представляющей систему (не обязательно формализованную) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом).

Компании, занимающие лидирующие позиции в своих сегментах, известны своим брендом, имеют сложившиеся коллективы и свою клиентуру; ориентируют свою деятельность на возможности, потребности и желания клиентов. Они считают, что корпоративная культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что любая организация, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения.

Наиболее высокой и эффективной инновационной активности в компании удастся достичь, когда люди знают, что они получают за свой труд и во имя чего они работают. Совпадение ценностей человека с ценностями компании гарантирует самоотдачу и лояльность сотрудников на протяжении длительного времени. Отечественные менеджеры, однако, лишь недавно осознали, что установки и ценностные ориентиры можно не только учитывать, но и влиять на них.

Социальные нововведения, реализованные в рамках стратегий КСО, демонстрируют гражданскую позицию компании и становятся важным маркетинговым инструментом, позволяющим выделиться, развивать новые продукты и направления, создавать эмоциональную связь между брендом и потребителем.

6. *Юридические нововведения* связаны с корпоративным нормотворчеством и совершенствованием корпоративных актов, регулирующих все виды деятельности компании.

Нормы социального поведения вносят в общественную жизнь стабильность и порядок. Они являются ориентирами для людей, направляя их поведение в определенное русло. Основное назначение социальных норм – регулирование отношений в обществе, упорядочение связей между людьми.

Корпоративные нормы – одна из разновидностей норм. Они разрабатываются органами управления компании и адресуются ее членам (учредителям, акционерам, рабочим, служащим и т. п.).

Различают несоциальные и социальные корпоративные нормы.

*Несоциальные* нормы регулируют отношение членов организации к материальным объектам, используемым в их деятельности. Среди них можно выделить:

□ технические нормы (правила работы с компьютером, правила эксплуатации машин и механизмов и т. п.);

□ санитарно-гигиенические (правила уборки помещений после окончания работы и пр.);

□ физиологические (инструкция о порядке ношения летней и зимней форменной одежды и т. д.);

□ биологические (например, порядок использования респиратора в период массовой эпидемии гриппа) и др.

Наиболее значимыми среди несоциальных норм являются технические – это правила поведения, определяющие способы и приемы воздействия человека на материальный мир. Они основаны на познании законов природы, особенностей технических объектов и представляют собой специфический «язык» общения человека с материальными объектами. Их соблюдение обеспечивается ответной реакцией сил природы на конкретные действия человека. Например, сотрудник, нарушающий правила работы с компьютером, не получит нужного результата.

*Социальные* корпоративные нормы – это правила поведения, изданные в организации и регулирующие отношения между людьми (между работниками, сотрудниками компании и кредиторами, работниками организации и клиентами и т. п.).

Социальная норма представляет собой стандарт поведения одного человека по отношению к другому. Социальная корпоративная норма – это чаще всего требование организации к своему члену, в котором более или менее точно определены объем, характер, границы возможного и дозволенного в поведении. Кроме того, корпоративная социальная норма, отражая потребности предпринимательской структуры, как правило, содержит в своих требованиях средства социальной оценки и контроля за реализацией этих требований. Человек, допустивший антикорпоративное поведение, например, оставивший непогашенным свет в помещении по окончании работы, вызовет негативную реакцию, степень которой может быть самой разной: от простого неодобрения, осуждения до взыскания причиненного ущерба.

Социальные корпоративные нормы могут быть разноплановыми:

□ корпоративные обычаи (например, обычаем удостаивать каждого тысячного покупателя (клиента) небольшим подарком);

□ корпоративные традиции (например, публичное поздравление именинников);

□ этические нормы (встреча каждого клиента организации приветствием, минимальной информацией о компании и пр.);

□ эстетические нормы (украшение интерьера помещений организации цветами, ношение работниками форменной одежды и т. п.);

□ деловые обычаи (выдача работникам письменных заданий на день или проведение «планерок», «разборов», «пятиминуток» и т. п.);

□ правовые нормы (например, выплата дивидендов в конце каждого полугодия).

*Корпоративные* правовые нормы регулируют наиболее важные отношения, складывающиеся в организации, и являются самыми значимыми среди социальных корпоративных норм. В разработке корпоративных норм участвуют различные субъекты. В зависимости от этого корпоративное нормотворчество можно подразделить на три вида: *прямое, представительное и опосредованное.*

Управление предпринимательской структурой осуществляется в соответствии с ее корпоративными актами и законодательством. Она сама определяет структуру управления и затраты на него. Собственник руководит компанией самостоятельно или через специальные органы управления, предусмотренные уставом, который периодически пересматривается и совершенствуется.



## ЗАДАНИЯ

1. Составьте таблицу различий терминов «эффект» и «эффективность». Постройте графики зависимости результата предпринимательской деятельности от стадии жизненного цикла продукции.

2. Перечислите основные отличия бизнес-планирования от стратегического плана и технико-экономического обоснования (ТЭО). Материал представьте в табличной форме.

3. Опишите проблемы согласования интересов собственников и топ-менеджеров, топ-менеджеров и персонала, топ-менеджеров и консультантов. Раскройте суть конфликтов, их последствия и способы разрешения.

4. На примере выбранной компании опишите деятельность отдела по управлению корпоративными отношениями (набор функций, место в организационной структуре, профиль руководителя, оценка деятельности). Ваше мнение о развитии управления корпоративными отношениями в отечественном предпринимательстве.

5. Проблемы развития корпоративной социальной ответственности (КСО) в условиях современного отечественного предпринимательства. Взаимодействие субъектов предпринимательства с государством при решении проблем социально-экономического развития.

## Тестовые вопросы

1. Эффект – это:

- а) сравнительная оценка результатов деятельности;
- б) абсолютная величина, отражающая результаты деятельности коммерческой организации;
- в) показатель эффективности деятельности компании.

2. Эффективность определяется:

- а) как отношение величины прибыли к активам коммерческой организации;
- б) соотношение результата и затрат, обуславливающих этот результат;
- в) разность между прибылью и затратами.

3. Цель коммерческой организации:

- а) получить максимальную прибыль;
- б) достигнуть предпочтительного для нее состояния;
- в) удержаться на рынке.

4. Принцип взаимосвязи цели и конечного результата предполагает:

- а) поиск однонаправленных целей;
- б) нацеленность на определенный коммерческий результат;
- в) целенаправленное воздействие на рынок, клиентов и потребителей.

5. Принцип доступности использования нескольких критериев оптимальности предполагает:

- а) оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- б) увязку всех разрабатываемых в организации планов;
- в) допустимость использования критериев.

**6.** В процессе целеполагания следует отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций предпринимателя. Это создает условия:

- а) для успешного функционирования в длительной перспективе;
- б) оптимизации достигнутых результатов;
- в) повышения конкурентоспособности организации.

**7.** Принцип взаимосвязи жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности предполагает:

- а) сочетание показателей оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности;
- б) использование показателей рыночной устойчивости организации;
- в) комбинацию показателей предпринимательской деятельности.

**8.** Совокупный результат предпринимательской деятельности отражают:

- а) эффективность производства, каналов сбыта, рекламная деятельность, себестоимость продукции;
- б) конкурентоспособность продукции, прибыль, затраты;
- в) система показателей, характеризующих эффективность использования производственной, сбытовой и маркетинговой информации.

**9.** Стратегическое планирование:

- а) сосредоточено на данном отрезке времени и включает совокупность глобальных идей развития организации;
- б) предполагает обоснование пути развития организации с привлечением инвестиций;
- в) содержит подробную информацию обо всех аспектах проведения работ в ходе реализации инвестиционного проекта.

**10.** Варианты стратегических планов развития организации:

- а) экономический план и план развития компании;
- б) суммативный и функциональный планы;
- в) *а* и *б*.

**11.** Экономический план конкретизирует показатели:

- а) прибыли, рентабельности, оборота инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции;
- б) оценки деловой активности, рыночной устойчивости, ликвидности активов баланса;
- в) *а* и *б*.

**12.** Бизнес-план – это:

- а) краткое, точное и понятное описание предполагаемого вида экономической деятельности субъекта предпринимательства;
- б) инструмент, позволяющий при рассмотрении большого количества различных ситуаций выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;
- в) *а* и *б*.

**13.** К бизнес-плану предъявляются следующие требования:

- а) достоверность, своевременность, достаточность, понятность;

б) определение основных показателей и их взаимодействия в долгосрочных и текущих планах производства, распределение ресурсов между подразделениями организации;

в) а и б.

**14.** Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят:

а) от стратегии развития и задач, стоящих перед организацией, организационной структуры и системы управления компанией;

б) степени взаимодействия и ритмичности всех подразделений компании, количества технико-экономических показателей, влияющих на получение прибыли;

в) размеров коммерческой организации, специфики деятельности и сферы, к которой она относится.

**15.** Бизнес-план:

а) является строго регламентированным документом по структуре и объему представляемой информации;

б) не имеет строгой регламентации ни по объему представляемой информации, ни по структуре документа;

в) составляется в соответствии со стандартами UNIDO.

**16.** Характеристика процесса функционирования коммерческой организации, портфеля заказов и принципы его формирования; основные фонды; условия приобретения основных материальных ресурсов; репутация поставщиков и опыт работы с ними; мероприятия по техническому развитию; поставщики энергоресурсов, надежность поставок; формы контроля качества, затраты на обеспечение контроля; система охраны окружающей среды и утилизация отходов рассматриваются в следующих разделах бизнес-плана:

а) в организационном плане;

б) в финансовом плане;

в) в производственном плане.

**17.** Бизнес-план:

а) является планом с растущим горизонтом, состоящим из экономического прогнозирования, включающего стратегическое планирование и разработку долгосрочных планов;

б) включает весь комплекс общих целей организации и имеет растущий горизонт планирования;

в) включает только одну цель – создание и развитие нового вида экономической деятельности и предполагает четкие сроки окончания проекта.

**18.** Главным отличием бизнес-плана от ТЭО является:

а) описание внешней среды проекта (рынок сбыта, маркетинг, конкуренты);

б) расчет сравнительной эффективности проекта;

в) а и б.

**19.** Система норм нравственного поведения и обязанности людей по отношению друг к другу и обществу в целом:

а) этика;

б) управленческая этика;

в) культура.

**20.** Совокупность правил и норм делового общения с людьми, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброжелательных отношений:

- а) организационная культура;
- б) управленческая этика;
- в) один из принципов предпринимательской этики.

**21.** Совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей или высокий уровень чего-либо:

- а) управленческая этика;
- б) корпоративная культура;
- в) культура.

**22.** Духовная жизнь людей в предпринимательской среде (в организации), их нравственное состояние, ощущения, мышление и действия:

- а) культура предпринимательства;
- б) организационная культура;
- в) а и б.

**23.** Свод моральных критериев, норм, нравственных параметров в поведении предпринимателя; требований, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику:

- а) управленческая этика;
- б) предпринимательская этика;
- в) хозяйственная культура.

**24.** Управление трудовой этикой и организационной культурой сформировалось:

- а) в средние века;
- б) в XIX в.;
- в) в первой половине XX в.

**25.** Система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками компании, определяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации:

- а) корпоративная культура;
- б) предпринимательская культура;
- в) хозяйственная культура.

**26.** Смысл корпоративной культуры заключается в том, чтобы ценности:

- а) компании разделялись ее работниками;
- б) работников учитывались руководством компании;
- в) компании и человека совпадали.

**27.** Система распространенных в компании норм и ценностей, обеспечивающая высокий уровень восприятия инициации и реализации инноваций:

- а) предпринимательская этика;
- б) хозяйственная культура;
- в) инновационная корпоративная культура.

**28.** Технологии, обеспечивающие создание у персонала определенных установок, видения, настроя на инициацию и восприятие инноваций:

- а) тренинги;

- б) обучающие семинары;
- в) конференции.

**29.** Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов:

- а) акционеров и работников;
- б) деловых партнеров и местных жителей;
- в) *а и б.*

**30.** Предпринимательская деятельность, приносящая собственникам доход, отвергает:

- а) новые технологии управления;
- б) инвестиции, возврат которых носит долгосрочный характер;
- в) *а и б.*

**31.** Управленческий конфликт, сдерживающий инновации в управлении, – это конфликт:

- а) топ-менеджеров и персонала;
- б) собственников и топ-менеджеров;
- в) *а и б.*

**32.** Конфликт между топ-менеджерами и консультантами возникает из-за различных мотиваций:

- а) топ-менеджеры не готовы изменять собственные принципы и подходы к управлению;
- б) консультанты продвигают организационно-управленческие инновации, не раскрывая сути решений;
- в) *а и б.*

**33.** Авторитарный стиль руководства:

- а) является основой создания профессиональной команды менеджеров;
- б) не позволяет сформировать команду из наиболее квалифицированных специалистов;
- в) *а и б.*

**34.** Основой предпринимательства является:

- а) новаторство;
- б) инициатива и риск;
- в) *а и б.*

**35.** Изменения в системе управления предпринимательской структурой для достижения целей ее функционирования и развития:

- а) организационно-управленческие инновации;
- б) корпоративное управление;
- в) *а и б.*

**36.** Нововведения, базирующиеся на освоении новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменяющих соотношение сфер влияния структурных подразделений:

- а) управленческие нововведения;
- б) экономические;
- в) организационные.

37. Нововведения, реализующиеся через структурно-функциональный интерес, изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления, называются:

- а) экономическими;
- б) управленческими;
- в) социальными.

38. Нормы, регулирующие отношения членов организации к каким-либо материальным объектам, используемым в их деятельности:

- а) социальные;
- б) несоциальные;
- в) а и б.

39. Виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере:

- а) рационализаторство;
- б) научная деятельность;
- в) инновационная деятельность.

40. Вид инновационного предпринимательства, направленного на повышение производительности труда и экономии ресурсов, что дает возможность увеличить прибыль коммерческой организации, усовершенствовать технику безопасности, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы:

- а) инновация продукции;
- б) социальные инновации;
- в) инновация технологий.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Расскажите о принципах оценки эффективности предпринимательской деятельности.

2. Какие методы используются для оценки эффективности предпринимательской деятельности?

3. Назовите основополагающие принципы составления бизнес-планов.

4. Перечислите разделы бизнес-плана и кратко охарактеризуйте их содержание.

5. Поясните известный афоризм: «Гуманный менеджмент эффективнее агрессивного».

6. Раскройте суть принципов ведения предпринимательской деятельности.

7. Перечислите факторы, характеризующие культурную среду. Дайте их краткую характеристику.

8. Что такое предпринимательская культура? Отличается ли она от других статусно-профессиональных субкультур? Приведите примеры этического поведения в предпринимательской субкультуре.

9. Раскройте суть и цель корпоративной культуры компании.

10. Достижению каких целей способствует развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала?

11. Какие технологии обеспечивают формирование эффективной инновационной корпоративной культуры компании?

12. В чем различие мотивации персонала в России и в Западной Европе?

13. Расскажите о корпоративном поведении, обеспечивающем высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

14. Главный ресурс управленческих нововведений – профессиональная команда менеджеров. Назовите причины, не способствующие созданию таких команд в отечественном предпринимательстве.

15. Дайте характеристику наиболее важных принципов корпоративного управления.

### Рекомендуемая литература

1. *Асаул, А. Н.* Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский, Д. А. Гордеев, Е. Г. Гужва, А. А. Петров, Р. А. Фалтинский; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. – 280 с.

2. *Асаул, А. Н.* Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров, В. Б. Перевязкин, М. К. Старовойтов. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. – 606 с.

3. *Асаул, А. Н.* Культура организации – ресурс для развития бизнеса / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 216 с.

4. *Афанасенко, И. Д.* Россия в потоке времени. История предпринимательства / И. Д. Афанасенко. – СПб.: Издательство «Третье тысячелетие», 2003. – 512 с.

5. *Бузырев, В. В.* Планирование на строительном предприятии: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Бузырев, Ю. П. Панибратов, И. В. Федосеев. – М.: Изд. центр «Академия», 2005. – 336 с.

6. *Калинина, Н. Л.* Бизнес-план предприятия: учеб. пособие для студ. всех специальностей и форм обучения / Н. Л. Калинина, К. В. Малинина, Н. А. Малинина, С. В. Соколова. – СПб.: СПбГАСУ, 2000. – 52 с.

## Глава 5

# БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Хороша, надежна, устойчива только та защита, которая зависит только от тебя самого и от твоей доблести.

*Макиавелли*

### После изучения главы студенты должны

#### **ЗНАТЬ:**

- как защитить свой бизнес от экономической разведки;
- наиболее вероятные риски и угрозы безопасности организации;
- основные направления экономического шпионажа;
- о рейдерских захватах и как можно им противостоять;
- схему действий рейдеров;
- способы враждебного поглощения;
- управленческие способы защиты от поглощения;
- как повысить квалификацию персонала в области защиты информации;
- как провести анализ уязвимости организации;
- как выявить внутренних и внешних нарушителей;
- основные методы защиты информации.

#### **УМЕТЬ:**

- правильно определить информацию, в отношении которой необходимо применить режим коммерческой тайны;
- выстроить схему защиты от враждебного поглощения;
- локализовать и перекрыть каналы утечки информации.

#### **ВЛАДЕТЬ:**

- информацией по защите компании от поглощения;
- навыками компьютерной и информационной безопасности компании;
- терминологией данного раздела.

### 5.1. Экономическая безопасность

Девяностые годы прошлого столетия показали, что силовые методы в российской экономике стали постоянным и необходимым элементом хозяйственной жизни. За последние пятнадцать лет сформировались и активно продолжают развиваться профессиональные силовые структуры как государственные, так и негосударственные. Они активно ищут свои ниши в бизнесе, что красноречиво свидетельствует о действии в этом секторе экономики закона спроса и предложения.

Процесс этот связан с тем, что для российского предпринимателя «экономическая безопасность» из абстрактно-теоретического понятия превратилась в реально востребованную и крайне необходимую постоянно действующую систему мероприятий по обеспечению экономической безопасности его фирмы.

В начале 1990-х гг. большинство российских предпринимателей понимало экономическую безопасность фирмы как физическую безопасность руководителей и их



родных и решало данную проблему по принципу: чем больше «мордovorотов», тем выше безопасность. Однако последующие годы убедительно показали, что даже охрана, набранная из бывших сотрудников знаменитого 9-го Управления КГБ СССР, не обеспечивает не только всего комплекса личной безопасности (уникальность «девятки» и ее высочайшая эффективность базировались на том, что на нее работали, снабжали необходимой информацией все другие оперативные подразделения КГБ – разведка и контрразведка), но даже и безопасности бизнеса. Такая ситуация потребовала скорейшего решения двух взаимосвязанных проблем.

Во-первых, привлечения специалистов, так как только профессионалы – оперативники, агенты, аналитики, «наружники» (бывшие сотрудники спецслужб и правоохранительных органов) – в состоянии эффективно решить задачи обеспечения экономической безопасности. Так, в России (1997 г.) в 10,5 тыс. зарегистрированных охранных предприятиях и службах безопасности работало 148,5 тыс. лицензированных сотрудников, из которых приблизительно 35 тыс. – бывшие сотрудники МВД, почти 15 тыс. – бывшие сотрудники органов госбезопасности, около 1,5 тыс. – с опытом работы в прокуратуре, судах и в других правоохранительных органах.

Во-вторых, создания собственных служб безопасности, поскольку, как показывает мировой и российский опыт, наиболее защищенными являются те структуры, которые имеют собственные службы безопасности. Начинается стремительный рост зарегистрированных служб безопасности – с 2356 (1993 г.) до 5287 (1994 г.); с 1993 по 1997 гг. число зарегистрированных служб безопасности значительно превышало количество частных охранных предприятий (ЧОП). Необходимо отметить, что «колебания» в количестве служб безопасности в нашей стране связаны с тем, что они в большей степени, чем ЧОП, подвержены экономическим ударам, так как службы безопасности существуют за счет прибыли компании. Кроме того, финансовые пирамиды, «мыльные» банки и другие подобные структуры имели службы безопасности, которые ликвидировались вместе с компаний.

Суть деятельности по обеспечению безопасности организации на практике сводится к прогнозированию угроз и определению мер по их локализации. В настоящее время в России для любой хозяйственной структуры основными угрозами во внешней среде являются криминал, конкуренты и государство, во внутренней – персонал. Поэтому основными направлениями работы службы безопасности являются следующие:

- изучение криминальных аспектов рынка, состояния и влияния теневой экономики на рынок;
- установление обстоятельств недобросовестной конкуренции со стороны других фирм;
- рассмотрение фактов неправомерного использования товарных (фирменных) знаков компании;
- расследование фактов разглашения коммерческой тайны фирмы;
- сбор информации о лицах, заключивших с компанией контракты;
- постоянная работа с использованием некоторых средств и методов оперативной деятельности со следующими группами персонала – сотрудниками, родственники которых работают у конкурентов, ранее судимыми, уволившимися с фирмы, работниками службы безопасности, вспомогательным персоналом, имеющим доступ к коммерческой тайне;
- выявление некредитоспособных и ненадежных деловых партнеров;
- предоставление руководству фирмы необходимой информации при проведении деловых переговоров;
- обеспечение необходимого уровня безопасности в местах проведения фирмой конфиденциальных, представительских и массовых мероприятий;
- консультирование и предоставление рекомендаций руководству и персоналу фирмы по вопросам обеспечения безопасности.

Понимая сложности кадрового состава коммерческих организаций и невозможность обеспечения всего комплекса работ по обеспечению безопасности, для эффективной работы по этим направлениям в структуре службы безопасности руководством компании должны быть созданы разведывательное и контрразведывательное подразделения. Если раньше большинство российских предпринимателей считало, что бывшие сотрудники спецслужб переносят стереотипы государственной службы в рыночную систему, где эти структуры не нужны, то в настоящее время наученные собственным опытом руководители компаний, которые сумели сохранить и развить этот бизнес, осознали, что это не плод фантазии бывших чекистов, а необходимое и обязательное условие минимизации предпринимательских рисков.

Разведка и контрразведка – антиподы. Однако шпионаж в сравнении со своим противником, контршпионажем (контрразведкой), обладает тем преимуществом, что он – сторона нападающая и в силу этого пользуется фактором внезапности, определяет место действия, характер своих операций, их исполнителей. Как говорится, у волка сто дорог, у охотника – только одна.

Существующие условия развития бизнеса заставляют использовать накопленный опыт в этих направлениях и совершенствовать защиту операторской деятельности исходя из новых требований.

В России используются следующие названия разведывательной деятельности службы безопасности – экономическая разведка, деловая разведка, бизнес-разведка и конкурентная разведка. Хотя они имеют некоторые различия и особенности, можно считать их синонимами.

Возможны различные варианты существования так называемого разведывательного подразделения:

- включается в состав службы безопасности;
- не включается в состав службы безопасности и работает в структуре отдела экономического анализа, маркетинговых исследований или даже в отделе по связям с общественностью;
- не входит в структуру компании, а является «самостоятельной» информационной или юридической фирмой, оказывающей услуги компании на коммерческой основе.

Независимо от названия и нахождения экономическая разведка должна работать по трем направлениям:

- сбор информации, наблюдение за конкурентами, что дает возможность своевременно раскрыть планы конкурентов по захвату лидерства или совершению других опасных для фирмы действий;
- поиск путей развития, позволяющих компании получить существенные преимущества над своими конкурентами;
- разработка принципиально новых подходов к ведению бизнеса, которые открывают фирме пути к захвату лидерства в отрасли.

*Экономическая разведка – одна из базовых функций современного менеджмента.* Поэтому есть особенности как в кадровом составе данного подразделения, так и в его взаимодействии с другими структурами фирмы. Современная бизнес-разведка – это не только оперативная и аналитическая работа, но и аудит, финансы, бухгалтерия, информационные технологии и многое другое. Ни одно из подразделений, обеспечивающих экономическую безопасность компании, не имеет таких постоянных контактов с экономическими, финансовыми, юридическими структурами фирмы. Экономическая разведка не только участвует в разработке экономической стратегии предприятия, но непосредственно способствует ее реализации. Поэтому если в контрразведывательном подразделении все сотрудники должны иметь опыт оперативно-розыскной деятельности, то в бизнес-разведке, как показывает российская практика,

достаточно 30 % профессионалов, а остальные могут быть специалистами в области экономики, финансов, бухгалтерии, аудита, права.

Необходимо отметить, что пока руководители фирмы не осознают, что экономическая разведка есть необходимое условие эффективного управления предприятием в современных условиях и важный рычаг для достижения победы в конкурентной борьбе, вообще нет смысла организовывать разведывательное подразделение.

Как показала российская действительность, если экономической разведке в этой ситуации не выделить необходимых ресурсов (по оценкам специалистов, на разведку следует тратить 1,5 % от оборота компании), она окажется недостаточно осведомленной относительно актуальных, но еще не вполне осознанных проблем, стоящих перед компанией; она сможет решать только второстепенные задачи. В итоге представляемые разведкой материалы окажутся не актуальными, то есть ее влияние на деятельность компании будет ничтожным.

Можно выделить следующие «болевы точки» безопасности бизнеса, которые эффективно могут решить только собственные СБ (службы безопасности). Первое направление – противодействие экономическому шпионажу, масштабы которого постоянно растут. По оценкам ФСБ России, каждая вторая российская фирма занимается промышленным шпионажем, а конкуренты против нее тем же самым. По экспертным оценкам, на долю экономического шпионажа приходится 60 % потерь от недобросовестной конкуренции.

По имеющимся данным, из фактов, которые стали достоянием гласности в Санкт-Петербурге и которые попадают под формулировку «промышленный шпионаж», около 20 % – это профессионально проведенные мероприятия, преследующие чисто экономические цели, оставшиеся 80 % – это либо еще недостаточно профессиональные действия конкурентов, либо действия криминала.

Специалисты считают, что в России завершается третий этап развития промышленного шпионажа. Каждый предыдущий этап сопровождался появлением более квалифицированных кадров и более совершенной спецтехники, что позволяло более профессионально проводить подобные операции. В России экономический шпионаж пока не стал самостоятельным видом предпринимательства, хотя в нашей стране уже функционируют отдельные компании, специализирующиеся на экономической разведке и контрразведке с использованием самой современной техники.

Основным (первым) направлением экономического шпионажа является: перехват выгодных контрактов и инвестиционных проектов, перехват поставщиков и каналов сбыта, программы расширения и НИОКР. Кроме того, необходимо помнить, что российские компании не потеряли своей привлекательности для зарубежных государственных и корпоративных служб безопасности.

Следует отметить, что ни одно из направлений обеспечения экономической безопасности российского бизнеса не получило такого фундаментального освещения в специальной литературе, как промышленный шпионаж.

Второе направление – это ведение деловой разведки по настоящим и предполагаемым партнерам, клиентам, заказчикам.

Как известно, «национальными особенностями» российского бизнеса стали обман, мошенничество, невыполнение условий договора. Поэтому проведение проверки должно стать необходимым и обязательным условием для российских организаций. Возможны следующие варианты подобной проверки: силами собственных служб безопасности, с помощью специализированных российских и зарубежных информационных фирм и используя дружественные связи руководителя службы безопасности в государственных структурах (МВД, РУБОП, ФСБ). На практике чаще всего встречается сочетание всех трех. Кроме того, большинство сотрудников петербургских (как и московских) компаний,

предоставляющих информационные услуги, составляют профи из КГБ – ФСБ, которые достаточно быстро научились говорить с «абсурдным» российским бизнесом на понятном ему языке и с которыми проще иметь дело руководителям службы безопасности, так как они нередко тоже выходцы из той же системы. Не надо объяснять, что основная часть руководителей и подавляющее большинство сотрудников частных охранных структур не в состоянии заниматься деловой разведкой.

Третье направление – это отслеживание ситуации с ценными бумагами компании (акциями, облигациями, векселями), с кредитами (льготные условия предоставления, альтернативные предложения кредитора по их погашению и т. д.), со своевременным выполнением своих обязательств перед компаниями, которые могут быть «пятой колонной» конкурентов. Это направление деятельности службы безопасности достаточно новое, и, как показывает практика Санкт-Петербурга, службы безопасности еще не всегда готовы к подобной деятельности. Часто в качестве примера приводится перехват управления всемирно известной компанией, находящейся в Петродворце: на достаточно льготных условиях банк предоставил компании кредит, а когда компания не смогла его вернуть вовремя, банк в качестве возможного погашения долга предложил передачу пакета акций. В результате этого маневра четыре места из семи в Совете директоров компании оказались за банком. Целенаправленная деятельность новых членов совета директоров привела компанию на грань банкротства. И тогда банк продал все свои кредиторские претензии к компании некой фирме. Как выяснилось, банк контролировался структурами, которые были собственниками одного из основных конкурентов Петербургской компании.

Скупка пакетов акций (блокирующего и контрольного) с помощью неизвестных организаций из оффшорных зон, изменения в базе этих владельцев и руководителей компании, целенаправленное доведение ее до банкротства и приход внешнего управляющего с дальнейшей продажей компании за бесценок конкурентам – все это становится постоянной угрозой для многих российских АО и потребует изменений в работе служб безопасности.

## 5.2. Враждебные слияния и поглощения

Мировой рынок трансграничных и национальных слияний и поглощений развивается очень активно, так как количество и объем сделок слияний и поглощений значительно возросли. Россия здесь играет не последнюю роль. Так, среди крупнейших слияний и приобретений в 2003 г. специалисты выделяют следующие: ТНК (Россия) и BP PLC (Великобритания), Оренбургнефть (Россия) и ТНК (Россия), Лензолото (Россия) и Норильский никель (Россия), Rouge Industries (США) и Северсталь (Россия) и др. (отчет компании Ernst & Young о рынке слияний и приобретений в России от 24 марта 2004 г.).

Всплеск слияний и поглощений, прошедший в России 5 лет назад говорит о том, что Россия наравне с США, Японией и Европой становится равноценным игроком на рынке корпоративных слияний и поглощений.

Мировая практика показывает, что в большинстве случаев слияния и поглощения проводятся по взаимному согласию высшего управленческого персонала обеих компаний. Однако нередка и практика враждебных слияний и поглощений, когда над компанией или ее активом устанавливается полный контроль как в юридическом, так и в физическом смысле вопреки воле менеджмента и/или собственника (собственников) этой компании.

Недружественное поглощение (захват) – это нечто среднее между чисто силовой акцией и юридической процедурой и осуществляется, как правило, хоть и на минимальных, но правовых основах. Недружественные поглощения и корпоративные захваты являются на сегодняшний день объективной реальностью взаимоотношений участников предпринимательской деятельности. С этим явлением приходится

сталкиваться практически всем предпринимателям. Бесспорен также тот факт, что инициирование корпоративного спора и организация корпоративного захвата к настоящему времени стали самостоятельными видами деятельности, целью которой является изъятие имущества и имущественных прав как у компании, так и у отдельных акционеров.

Основная сфера интересов рейдеров (налетчиков) – недооцененная или проблемная компания, располагающая избыточным (эффективно используемым) имущественным комплексом.

В качестве рейдеров наиболее часто встречаются следующие субъекты:

□ финансово-промышленные группы, поглощающие для развития или диверсификации существующих бизнес-империй или создания новых отраслевых холдингов;

инвестиционные компании, сделавшие поглощения своим основным бизнесом, поглощение компании и/или их активы могут быть оставлены для диверсификации собственного бизнеса или проданы заинтересованным лицам;

□ инвестиционные компании-посредники, действующие в интересах захватчиков;

□ инвестиционные компании – профессиональные грин-мэйлеры;

□ часто рейдеры позиционируют себя как агентства недвижимости, управляющие или инвестиционные компании. Компания берет в управление объект, а потом пытается захватить его в собственность.

Любая рейдерская операция начинается с разведки. Уточняется все: от влияния и боеспособности собственников до юридической чистоты объекта. Если анализ информации показывает, что недружественное поглощение возможно, начинается реализация апробированных схем. Излюбленная мишень рейдеров – бывшие НИИ, преобразованные в АО. Во-первых, они обладают солидным имуществом. Во-вторых, акционирование многих организаций происходило с правовыми неточностями. В акционерных обществах, созданных в процессе приватизации, не всегда налажен учет объектов недвижимости, что облегчает рейдерам захват имущественного комплекса. Например, в документации одного ОАО фигурировал гараж с хозяйственной пристройкой. Как оказалось, «пристройка» представляла собой капитальное пятиэтажное здание.

Очень часто рейдеры покупают руководителей организаций, чтобы они действовали в их интересах. Это может быть обременение компании долгами, в результате чего накладывается арест на недвижимость и счета предприятия, в результате имущественный комплекс переходит в собственность кредитора-рейдера.

После достижения цели поглощенная недвижимость проходит цепь сделок купли-продажи с участием трех-четырех фирм-однодневок или оффшорных компаний, а последний покупатель является добросовестным приобретателем.

После совершения сделки фирмы-однодневки за бесценок продают первому попавшемуся лицу. В суде присутствует добросовестный приобретатель. Но жертве рейдера от этого не легче, поскольку изъять имущество у такого покупателя чрезвычайно сложно. Как правило, к ответственности не удастся привлечь ни самих рейдеров, ни подкупленных ими руководителей организации.

Для этого пострадавшая сторона должна иметь веские доказательства, но, как правило, их не удастся предоставить. Участники захвата никогда не признаются в сговоре. А некомпетентность директора, из-за которой пострадала организация, – не повод для привлечения к уголовной ответственности.

Еще один действенный метод рейдеров – завладение контрольным пакетом акций. Акции скупаются небольшими долями на физических лиц.

Типичные методы действия рейдеров заключаются в создании системы двойного менеджмента и «параллельных» советов директоров, применении силовых методов на основании определений различных судов (желательно – максимально удаленных от места

событий), оспаривании итогов приватизации по искам акционеров, создании двойного реестра и списании акций со счетов законных владельцев с их последующей продажей добросовестным приобретателям.

Эффективны «каскадные атаки», когда проблемы защищающихся все время меняются, мешая создать эффективную защиту: за «акционерным» каскадом следует «арбитражный», затем «уголовный», «надзорный», «информационный» (с привлечением СМИ), «регистрационный», «имущественный». Есть даже «каскад надежды», когда вдруг возникшие доброхоты предлагают жертве купить у нее обреченное предприятие (хотя и существенно дешевле) или провести переговоры с захватчиками.

Обязательные элементы рейдерской тактики: привлечение властного ресурса (включая судебный), фальсификация документов (почти всегда), скорость проведения операций. Рейдер действует быстро. Если не получается, с каждым днем затея становится все менее выгодной. Неудавшиеся захваты переходят в разряд вялотекущих корпоративных конфликтов и тогда уже попадают в прессу.

Проблема рейдерских захватов очень серьезная, и законными методами с рейдерами бороться сложно: они стараются избегать прямых (доказуемых) нарушений норм права. Как показывает практика, этим занимаются высококлассные специалисты.

Рейдерский захват – мероприятие очень выгодное и, по оценке специалистов, составляет 10–20 % реальной стоимости имущественного комплекса. За последние годы отработаны специальные процедуры и технологии, процесс поставлен на поток. Захватывается все: от небольших компаний до огромных холдингов. Круг интересов профессиональных рейдеров постоянно расширяется. Меняются способы, стратегия и регионы действий компании-агрессора.

Среди основных тенденций в сфере рейдерства можно выделить следующие:

- смещение активности из Московского и Петербургского в другие регионы России из-за дефицита «свободных объектов для захвата». Как известно, цель любого захвата – завладение недвижимым имуществом организации либо самим бизнесом. В регионах рейдеров привлекает именно бизнес, поскольку объекты недвижимости не представляют большого интереса, в то время как в столице больший интерес вызывают именно активы поглощаемых компаний;

- установление контроля над акциями (долями) перестает быть доминирующим способом недружественного поглощения компаний. На первый план выходит фальсификация документов, например подделка реестров акционеров, протоколов общего собрания акционеров;

- разделение рейдерских компаний на две группы: первая использует преимущественно законные способы перехвата управления компанией, а вторая специализируется на криминальных способах захвата;

- проведение псевдорейдерских атак, когда компания-агрессор имитирует попытку захвата для дестабилизации деятельности компании-цели. Последняя в такой ситуации часто идет на уступки в переговорах о продаже бизнеса.

Существует мнение, что это проблема компаний, но рейдерство наносит ущерб не только отдельным компаниям, но и экономике России в целом. Непрозрачность бизнеса, дискредитация судебной системы являются негативными факторами в глазах иностранных инвесторов. Их осторожность понятна, ведь и их компании могут стать объектом рейдерских атак. Использование государства, его административных и судебных ресурсов в качестве прикрытия для проведения захватов таит в себе еще и общественную опасность, так как не только наносит ущерб экономике государства, но и дискредитирует его.

Борьба с недружественными поглощениями осложняется из-за отсутствия эффективных механизмов защиты компании от вторжения рейдеров, которые активно используют нормы корпоративного и процессуального права, а также мощный административный и судебный ресурс для проведения захвата. Рост недружественных

поглощений вынуждает государственные структуры разрабатывать и принимать *законы и иные правовые акты, направленные на снижение активности корпоративных конфликтов.*

В 2006 г. принят Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и в некоторые другие законодательные акты Российской Федерации, который существенно изменил правовое регулирование поглощения акционерного общества путем приобретения его акций. В закон включена новая глава, посвященная порядку приобретения крупного пакета акций. В частности, регламентируется процедура направления добровольного, обязательного и конкурирующего предложения при приобретении более 30 % акций открытого акционерного общества. Также определен порядок выкупа оставшихся акций при приобретении 95 % его акций. Кроме того, законом предусматривается установление государственного контроля за приобретением акций, ответственность органов управления общества за убытки, причиненные их действиями, порядок раскрытия информации при подаче предложений о выкупе акций общества. Новый механизм приобретения крупного пакета акций должен, по мнению законодателя, повысить прозрачность процедуры приобретения акций любыми лицами, сделать процесс слияний и поглощений более цивилизованным.

Помимо указанного закона стоит назвать несколько постановлений Пленума ВАС РФ. Поскольку суды часто используются в качестве инструмента захвата, Пленум ВАС РФ вынужден постоянно давать разъяснения по применению арбитражно-процессуального законодательства. Один из таких документов ВАС РФ посвящен этой проблеме – Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 г. № 54 «О некоторых вопросах подсудности дел по искам о правах на недвижимое имущество», направлено на борьбу с иницированием рейдерами дел, связанных с недвижимостью, в удобных для себя судах.

В соответствии со ст. 38 ч. 1 АПК РФ иски о правах на недвижимое имущество предъявляются в арбитражный суд по месту нахождения данного имущества. Однако на практике это общее правило нередко обходится. Поэтому Пленум ВАС в своем постановлении недвусмысленно указал, что любые дела по спорной недвижимости рассматриваются арбитражными судами исключительно по месту ее нахождения.

В постановлении приводится перечень исков о правах на недвижимое имущество, чтобы исключить принятие их судами не по месту нахождения имущества. К таким искам отнесены: иски об истребовании имущества из чужого незаконного владения; об устранении нарушений права, не связанных с лишением владения; об установлении сервитута; о разделе имущества, находящегося в общей собственности; о признании права; об установлении границ земельного участка; об освобождении имущества от ареста. По месту нахождения недвижимого имущества также рассматриваются дела, в которых удовлетворение заявленного требования и его принудительное исполнение повлечет необходимость государственной регистрации возникновения, ограничения (обременения), перехода, прекращения прав на недвижимое имущество или внесения записи в Единый государственный реестр прав в отношении сделок, подлежащих государственной регистрации. Если арбитражный суд установил, что дело неподсудно данной судебной инстанции, то исковое заявление возвращается на основании п. 1 ст. 129 ч. 1 АПК РФ.

Не менее важным стало принятие Пленумом ВАС РФ Постановления от 12.10.2006 г. № 55 «О применении арбитражными судами обеспечительных мер», ограничивающего категории дел, в рамках которых могут приниматься обеспечительные меры только имущественными спорами. В Постановлении подчеркивается, что обеспечительные меры допускаются на любой стадии арбитражного процесса, в том числе в период приостановления производства по делу. В этот период лица, участвующие в деле, вправе обратиться с ходатайством об отмене обеспечительных мер, замене одной обеспечительной меры другой, истребовании встречного обеспечения.

Государственной Думой в соответствии с Концепцией развития корпоративного законодательства на период до 2008 г. подготовлены поправки в законы «Об акционерных обществах» и «Обществах с ограниченной ответственностью», направленные на противодействие рейдерским атакам, в частности касающиеся процедуры смены руководителя общества.

Нововведения предусматривают:

□ в обществах с числом акционеров 50 и менее (и для всех обществ с ограниченной ответственностью) должен нотариально удостоверяться факт регистрации акционеров на собрании, в повестку дня которого включен вопрос об избрании исполнительного органа общества, досрочном прекращении его полномочий, избрании совета директоров, передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации или управляющему. Данное положение не будет применяться, если функции счетной комиссии на таком собрании акционеров будет выполнять регистратор;

□ в обществах с числом акционеров более 50 функции счетной комиссии сможет осуществлять только регистратор;

□ необходимо нотариально удостоверять факт присутствия на заседании совета директоров его членов, если на этом заседании будет рассматриваться вопрос об избрании исполнительного органа общества или досрочном прекращении его полномочий. А подлинность подписи председательствующего на заседании должна быть нотариально засвидетельствована.

В законе «Об акционерных обществах» теперь прописаны процедуры, которые необходимо соблюдать при скупке акций. Однако этого явно недостаточно. Нужно комплексное одномоментное изменение законодательства для того, чтобы корпоративные конфликты в целом и недружественное поглощение в частности перестали быть инструментом отъема собственности. И главное здесь – соблюсти баланс между регламентацией процедур и смысловой совокупностью совершаемых действий.

Например, упомянутая процедура скупки акций ограничивает в действиях аффилированных лиц. Однако уже существующая практика корпоративных конфликтов дает достаточно материала для понимания того, что признаки аффилированности из-за их формальности можно достаточно легко обойти. Поэтому при рассмотрении подобных дел в арбитражном суде и/или антимонопольном органе было бы разумно не ограничиваться только формальными признаками аффилированности лиц, осуществлявших скупку акций, но и исследовать их возможную фактическую связь друг с другом (один из возможных примеров – координация действий по скупке акций из единого центра и финансирование скупки акций из одного источника).

Один из ключевых вопросов, на котором основывается рейдерство, – приобретение акций атакованной компании третьими лицами у лиц, завладевших акциями в результате неправомερных действий, являвшихся составной частью рейдерской атаки. Совершив несколько сделок купли-продажи с акциями между своими компаниями, рейдер продает акции конечному покупателю, который становится добросовестным приобретателем.

Ситуация может еще больше осложниться, если акции в процессе перепродаж тасовались, то есть для каждой последующей продажи формировался пакет акций из пакетов, приобретенных у разных продавцов. За счет такой техники и из-за того, что акции обращаются в бездокументальной форме, становится невозможно определить путь каждой конкретной акции от первой продажи до конечного покупателя.

При распутывании этих ситуаций владелец акций компании, которая подверглась рейдерской атаке, будет считать вопрос урегулированным только после возврата ему всех акций. Конечный же их покупатель, со своей стороны, будет считать ситуацию урегулированной после возврата уплаченных за акции денег. Возможно ли достичь этих двух целей одновременно? На бумаге – да, фактически – вряд ли. Так как в процессе



перепродажи акций, скорее всего, будут участвовать подставные компании, которые затем оперативно ликвидируются, а возврат денег станет невозможным.

Так как в основе рейдерства лежит уголовно наказуемое деяние – одно или несколько, то проблему рейдерства нельзя решить предложенным законодателем путем: утяжеление процедур в акционерном законодательстве не может заменить неотвратимость уголовного наказания для лиц, преступивших закон.

Передел рынка в различных отраслях экономики – нормальное явление, поэтому в будущем недружественное поглощение компаний останется, однако оно должно перестать быть рейдерством. Для этого из процесса недружественного поглощения должна уйти уголовно наказуемая составляющая. Подобное произошло некоторое время назад с процедурой банкротства организации. Напомним, что перед рейдерством именно банкротство организаций использовалось как «легальный» способ отъема бизнеса. Однако после изменения в законодательстве банкротство перестало быть пригодным для этого.

### 5.3. Противостояние рейдерству (захватнической политике)

Принято считать, что основные войны по поводу собственности уже отгремели в конце прошлого века, а теперь наступил период некоего порядка и здравомыслия. К сожалению, это не совсем так. Процессы насильственного перераспределения собственности не только не прекратились – они даже не замедлились. Изменились только способы и средства противоправного присвоения имущества. И если раньше, на стадии «первоначального накопления капитала», имели место в основном прямо противозаконные методы, а несколько позже использовались процедуры банкротства, то наиболее актуальный способ передела собственности – корпоративный захват. И эффективное противодействие подобному сложному, многоаспектному явлению современной российской хозяйственной и правовой действительности предполагает разработку и последовательную реализацию целого комплекса мер, стратегических и тактических способов защиты.

Чтобы эффективно выстроить систему защиты от враждебного нападения, в первую очередь, необходимо определить возможные способы поглощения, которые могут быть применены к компании.

Наиболее распространенными в современной России способами враждебного поглощения стали:

- консолидация (скупка) мелких пакетов акций;
- организация рейдером скупки акций компании для последующего ее захвата;
- допэмиссия (компания-агрессор, будучи миноритарным акционером компании, инициирует дополнительную эмиссию акций, затем выкупает выпущенные акции, чем увеличивает свою долю); такая схема чаще всего применяется в компаниях, где главный акционер – государство, так как чиновника легче заинтересовать в голосовании за допэмиссию. В результате после ее выкупа рейдером доля государства снижается до нескольких процентов;

- высокоинтеллектуальное вымогательство, приводящее к захвату активов организаций – гринмэйл<sup>1</sup> (корпоративный шантаж). Первые упоминания о враждебных корпоративных действиях для получения отступных в отношении акционерных компаний в Великобритании относятся к XIX столетию, но термин «гринмэйл» получил широкое распространение только в 80-х годах прошлого столетия и такого определения мошеннической деятельности, как гринмэйл, нет ни в одном официальном разрешенном перечне. Россия познакомилась с этим явлением в середине 1990-х вместе с

<sup>1</sup> Отцом-основателем гринмэйла принято считать американского бизнесмена Кеннета Дарта.

либерализацией экономики и уже к 2004 г. только в Москве из 37 организаций легкой промышленности, где за последние три года сменились собственники, 20 прекратили свою деятельность; в машиностроении ликвидировано 15 организаций, в пищевой промышленности – 5;

□ контроль над менеджментом: рейдер путем подкупа или угроз вносит в устав компании изменения, позволяющие сформировать управления – наблюдательный совет или правление, где большинство руководящих должностей получают представители рейдера или доверенные;

□ реприватизационный захват (компания-агрессор спекулирует темой «защиты государственных интересов»): будучи миноритарным акционером ОАО, компания-агрессор добивается в судах отмены приватизации, в результате которой контрольный пакет может перейти к другому собственнику;

□ юридический террор (зачастую целью такой операции является получение «отступных»): компания-агрессор организует иски к организации по любым поводам – начиная от экологической обстановки в организации и заканчивая «неправильным» увольнением того или иного работника, организует «проблемы» в прокуратуре, МЧС, санэпидстанции и т. д.;

□ захват с помощью регистратора (если независимый регистратор ОАО находится под контролем компании-агрессора): с помощью юридических манипуляций компания-агрессор может препятствовать проведению собрания акционеров ОАО, попытаться организовать свое собрание даже если у нее всего 10 % акций. В результате длительных тяжб компания-агрессор либо устанавливает контроль над ОАО, либо вынуждает выкупить пакет акций за цену, превышающую их реальную стоимость в несколько раз;

□ долговой захват (если организация имеет кредиторскую задолженность перед компанией-агрессором или же если компания-агрессор скупила кредиторскую задолженность организации): под предлогом невыплаченного или просроченного кредита компания-агрессор получает решение суда о санации и таким образом входит в органы управления или же просто забирает организацию с ее имущественным комплексом за долги с помощью силового захвата;

□ силовой захват: получив незаконное решение суда, компания-агрессор привлекает для его исполнения исполнительную службу, милицию, спецподразделения МВД, а также собственные охранные структуры, с помощью которых захватывает имущественный комплекс, называет «своего» директора и устанавливают контроль над организацией. Однако в таком «чистом» виде силовой захват встречается редко;

□ информационной террор, целью которого чаще всего является получение «отступных»: компания-агрессор организует информационные кампании в прессе против собственника и митинги возле организации по любым поводам.

Системный подход к защите предприятия предполагает планомерное использование сочетания нескольких способов защиты, в частности постановку на пути врага оптимального (с точки зрения соотношения «эффективность защиты/затраты на защиту») количества «рогатов» и их использование в зависимости от намерений и действий потенциальных и реальных агрессоров.

*Стратегические способы защиты* – это способы, предусмотренные долгосрочным планом развития компании. Их применение обуславливает серьезные организационные изменения в системе управления бизнесом (например, переход к холдинговой структуре). Такие способы используются при планомерной организации защиты бизнеса, как правило, тогда, когда нападение еще не началось и реальная угроза поглощения отсутствует.

Тем не менее, большинство активных и динамично развивающихся российских бизнес-структур при формировании своей стратегии развития обязательно учитывает фактор защиты бизнеса.

К стратегическим способам защиты относятся, главным образом, мероприятия организационно-управленческого характера: выстраивание корпоративной структуры (структуры организаций, входящих в холдинг, группу компаний), формирование системы внутреннего контроля, организация эффективной системы мотивации топ-менеджеров и др.

*Тактические способы защиты* используются, когда поглощение уже началось, или когда угроза нападения стала очевидной. Они не требуют серьезных стратегических и организационных новаций. Как правило, это мероприятия юридического характера.

*Управленческие способы защиты* требуют серьезных организационных новаций. Это и переход к холдинговой структуре, и использование сервисных компаний (например, лизинговых). Другие же в революционных изменениях не нуждаются, но требуют формирования регулярной системы менеджмента. Рассмотрим наиболее существенные аспекты регулярного менеджмента, ориентированного на защиту от враждебного поглощения.

Успех превентивной защиты зависит от четкости и слаженности работы компании в целом, ее органов управления и менеджеров как основной движущей силы, преодолевающей любые посягательства. Внутренняя бесконтрольность, нечеткость в разграничении полномочий или излишняя инертность в принятии решений сами по себе могут привести к отрицательным последствиям, а если они присутствуют в период атаки агрессора, то корабль пойдет ко дну, даже не успев дать бой.

*Юридической основой защиты* компании должны стать скрупулезно разработанные внутренние документы (Устав, Положения об органах управления и т. п.), соответствующие выбранной стратегии защиты. Зачастую к этим документам относятся как к неприятной формальности, повторяя в них императивные нормы корпоративного законодательства. Собственники бизнеса часто не принимают во внимание, что при угрозе враждебного поглощения им может просто не хватить времени на устранение противоречий в документах и внесение дополнений, необходимых для организации защиты.

Поэтому целесообразно говорить о принятии в обществе защищающего от поглощения устава. Единого рецепта, защищающего устав на все случаи жизни и для любого общества, быть не может. Однако имеются общие принципы, лежащие в основе разработки такого документа. Начинать надо с определения организационно-правовой формы предприятия. По своей правовой конструкции закрытые акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью изначально имеют большую степень защиты от враждебных поглощений, чем открытые акционерные общества, так как заранее известен и численно ограничен круг акционеров (участников), имеется преимущественное право выкупа акций или отказа в приеме нового участника. Встречаются также достаточно экзотические варианты создания народных предприятий и автономных некоммерческих организаций, однако в этих случаях их «творцы» попадают в зависимость от выбранной организационно-правовой формы предприятия.

В защищающем уставе четко прописывается порядок осуществления сделок с акциями общества, порядок выбора и прекращения (включая досрочное прекращение) полномочий лиц, выступающих от имени общества, порядок внесения изменений в устав. Также исключаются неурегулированные вопросы (например, определение кворума общего собрания или совета директоров по вопросам, относящимся исключительно к их компетенции), закрепляется порядок конвертации привилегированных акций в обыкновенные, облигаций – в акции, устанавливается порядок приобретения акций и порядок выкупа акций.

В обществах, где наличие совета директоров не обязательно, возможно введение этого органа и передача ему части полномочий единоличного исполнительного органа (генерального директора). Формирование совета директоров и правления позволяет

использовать такой тактический способ защиты, как разумная бюрократизация порядка принятия решений в обществе. Процедурные вопросы принятия стратегически важных для общества решений следует четко регламентировать в положениях об органах управления. В этих документах должны определяться не только полномочия этих органов, но и порядок формирования повестки дня коллегиальных органов управления, порядок представления на рассмотрение выносимых вопросов и информации, порядок принятия решений (в том числе и путем заочного голосования), другие процедурные вопросы.

Разумная бюрократизация системы управления проводится и через регламентацию основных бизнес-процессов компании и наиболее значимых управленческих процедур. Вопросы построения логичных и прозрачных для топ-менеджмента и основных акционеров регламентов управления по направлениям «Продажи и сервис», «Закупки», «Производство и обеспечение качества», «Финансы и экономика», «Инвестиции» сегодня одни из самых актуальных для большинства российских динамично развивающихся компаний.

Важное значение в регламентации управленческих процессов имеет тщательная разработка Положения о порядке заключения договоров. Правильное выстраивание процедуры заключения договора и четкие правовые конструкции наиболее распространенных в компании договоров позволяют в большинстве случаев избежать угрозы совершения работниками компании невыгодных для компании действий.

Современные реалии таковы, что кража или разглашение коммерческой информации могут нанести серьезный ущерб бизнесу, повлечь за собой утечку производственно-технологической информации и «ноу-хау», привести к корпоративным конфликтам, перехвату третьими лицами контроля над компанией, понижению рыночной стоимости не только акций или иных ценных бумаг, но и самой компании и даже к ее банкротству.

*Коммерческая тайна* – право организаций не разглашать, сохранять в тайне сведения и документы о своей деятельности, чтобы предотвратить возможность нанесения ущерба компании ее конкурентами.

К коммерческим тайнам относят изобретенные новые составы, рецепты, виды материалов; особые способы изготовления продукции, товаров; данные о клиентах компании; производственные и финансовые планы компании. Предприниматель имеет право сохранять свою коммерческую тайну, защищать ее от похищения.

Закон не разрешает пользоваться чужими коммерческими тайнами без согласия их обладателя. В отличие от государственной, коммерческая тайна не охраняется с соблюдением тех лицензированных методов и сертифицированных средств, которые необходимы для того, чтобы передать информацию от коммерческих структур к государственным.

Коммерческая тайна – важный элемент бизнеса, ее охрана целиком и полностью зависит от своевременно проведенных мероприятий по предотвращению утечки важной информации. Одним из них, безусловно, является установление режима коммерческой тайны. Главное – правильно определить информацию, в отношении которой следует применять данный режим, а также цели, для которых он вводится.

Среди средств защиты компании от поглощения до публичного объявления о сделке можно выделить следующие меры, наиболее часто используемые на мировом рынке слияний и поглощений:

а) внесение изменений в устав компании («противоакульти» поправки к уставу – shark repellents):

□ ротация совета директоров: совет делится на несколько частей, при этом каждый год избирается только одна часть;

сверхбольшинство: утверждение сделки слияния сверхбольшинством акционеров;

□ справедливая цена: ограничивает слияния акционерами, владеющими более чем определенной долей акций в обращении, если не платится справедливая цена (определяемая формулой или соответствующей процедурой оценки);

б) изменение места регистрации компании. Учитывая разницу в законодательстве отдельных регионов, выбирается то место для регистрации, где можно проще провести противозахватные поправки к уставу и облегчить себе судебную защиту;

в) «ядовитая пилюля» (poison pill). Подобные меры применяются компанией в целях уменьшения своей привлекательности для потенциального захватчика. Например, существующие акционеры наделяются правами, которые при покупке значительной доли акций захватчиком могут быть использованы для приобретения обыкновенных акций компании по низкой цене – обычно за половину рыночной цены;

г) выпуск акций с более высокими правами голоса. Распространение обыкновенных акций нового класса с более высокими правами голоса позволяет менеджерам компании-«мишени» получить большинство голосов без владения большей долей акций;

д) выкуп с использованием заемных средств – покупка компании или ее подразделения группой частных инвесторов с привлечением высокой доли заемных средств. Акции компании, которую выкупают таким способом, больше не продаются свободно на фондовом рынке. Если при выкупе компании группу инвесторов возглавляют ее менеджеры, такую сделку называют выкупом компании менеджерами.

Защита компании после публичного объявления о ее поглощении может выражаться в следующем:

а) защита Пэкмена (Pac-Man defense) – контрнападение на акции захватчика;

б) судебная тяжба – судебное разбирательство против захватчика за нарушение антимонопольного законодательства или законодательства о ценных бумагах;

в) слияние с «белым рыцарем» (white knight – объединение с дружественной компанией, которую обычно называют «белым рыцарем»);

г) «зеленая броня» (greenmail) – предложение группе инвесторов, угрожающих захватом, об обратном выкупе с премией, то есть предложение о выкупе компанией своих акций по цене, превышающей рыночную (а также, как правило, цену, которую уплатила за эти акции данная группа);

д) заключение контрактов на управление со своим управленческим персоналом, в которых предусматривается высокое вознаграждение за работу руководства. Это служит эффективным средством увеличения цены поглощаемой компании, так как стоимость «золотых парашютов» (golden parachutes) в этом случае существенно возрастает;

е) реструктуризация активов – покупка активов, которые не понравятся захватчику или создадут антимонопольные проблемы;

ж) реструктуризация обязательств – выпуск акций для дружественной третьей стороны или увеличение числа акционеров, выкуп акций с премией у существующих акционеров.

Перечисленные средства защиты от враждебных поглощений – это лишь часть применяемых в мировой практике. Приведем еще некоторые из них:

а) эффективная «макаронная оборона» (macaroni defense), когда компания-«мишень» выпускает на большую сумму облигации, которые по условию выпуска должны быть погашены досрочно по более высокой цене в случае поглощения компании. Следовательно, стоимость погашения облигаций возрастает, когда над компанией нависает угроза поглощения (подобно тому, как макароны разбухают во время варки), делая поглощение чрезмерно дорогим;

б) «политика выжженной земли» (scorched-earth policy) – метод, используемый компанией-«мишенью», чтобы стать менее привлекательной для покупателя. Например, она может согласиться на продажу наиболее привлекательных частей своего бизнеса,

называемых «драгоценностями короны» (crown jewels), или назначить выплату всех задолженностей немедленно после слияния компаний;

в) «белая броня» (whitemail) – метод, когда компания-«мишень» продает большое число своих акций дружественной компании по цене ниже рыночной. Это ставит потенциального «захватчика» в положение, при котором он должен будет купить примерно столько же акций, но по «вздутой» цене, чтобы захватить контроль над компанией. Такой метод помогает действующему руководству компании сохранять свое положение;

г) «белый кавалер» (white squire) – брокер, приобретающий меньше акций, чем в контрольном пакете компании.

Многие агрессоры при покупке наиболее интересных активов действуют по принципу: «Зачем покупать компанию, если можно купить ее менеджмент?» Действительно, если в компании не построена действенная система независимого мониторинга ее финансово-хозяйственной деятельности (иначе говоря, система экономической безопасности бизнеса, система внутреннего контроля), реализовать этот принцип агрессору будет не так уж и сложно.

Система мониторинга традиционно реализуется через создание службы текущего мониторинга (службы экономической безопасности) и контрольно-ревизионной службы, к задачам которой относится проведение комплексных проверок соблюдения установленных в компании процедур управления.

Создавая систему защиты, следует избегать тотальной бюрократизации процедур и жесткого контроля за их соблюдением, надо всегда помнить, что сама по себе система не может обеспечить действенную защиту бизнеса. Так как в основе любой системы управления коллективом в бизнесе лежит правильная мотивация менеджеров и ведущих специалистов, то одним из действенных механизмов защиты бизнеса будет создание системы мотивации, ориентирующей менеджмент компании на рост стоимости и эффективности бизнеса. В западном бизнес-сообществе широко распространены схемы партнерского участия топ-менеджеров и ключевых специалистов в бизнесе (опционы, механизмы отложенного дохода, «парашюты»). В современной России эти механизмы почти не применяются, а это свидетельствует скорее о недостаточном развитии культуры корпоративного управления, чем о принципиальной невозможности использования этих схем на отечественной почве.

Рассмотрим наиболее распространенные в России экономические и правовые методы сопротивления потенциальному захватчику, которые используются руководством (акционерами) компании-«мишени»:

а) покупка акций компаниями, принадлежащими руководству, или выкуп компанией собственных акций, в том числе с последующей их продажей работникам и администрации (принадлежащих ей компаний) для увеличения доли «инсайдеров» в ущерб внешним акционерам. Такая стратегия получила широкое распространение в России во второй половине 1990-х гг.

б) контроль за реестром акционеров, а также ограничение доступа к реестру акционеров или манипуляции им, что эффективно при комплексных мерах защиты. Использование этого метода без каких-либо дополнительных средств не может предотвратить поглощение, но благодаря комплексным мероприятиям, в число которых входит и жесткий контроль реестра акционеров, может предотвратить поглощение;

в) изменение размера уставного капитала компании посредством целенаправленного уменьшения («разводнения») доли конкретных «чужих» акционеров путем размещения акций новых эмиссий на льготных условиях среди администрации и работников, а также дружественных внешних и псевдовнешних акционеров. Этот метод широко применяется в первую очередь для консолидации, создания максимально управляемой корпоративной

структуры. Таким образом, уменьшается риск поглощения за счет слаженных действий всех структурных подразделений компании;

г) привлечение местных властей для введения административных ограничений деятельности «чужих» посредников и компаний, скупающих акции работников бюджетобразующей компании – объекта атаки;

д) судебные иски о признании недействительными определенных сделок с акциями, поддерживаемые местными властями. В качестве примера можно назвать корпоративные войны, развернувшиеся за крупнейшие лесопромышленные объекты России.

Список используемых в России средств защиты от враждебного поглощения не ограничивается мерами, перечисленными выше, так как арсенал методов поглощения постоянно пополняется. Следует еще раз подчеркнуть российские особенности средств защиты:

а) «шантаж» местных властей руководством, если компания является бюджетобразующей;

б) введение различных материальных и административных санкций по отношению к работникам-акционерам, намеревающимся продать свои акции «постороннему» покупателю;

в) формирование двоевластия в компании (два общих собрания, два совета директоров, два генеральных директора);

г) вывод активов или реорганизация компании с выделением ликвидных активов в отдельные структуры и т. д.

На данном этапе развития российского рынка корпоративных слияний и поглощений очевидна национальная составляющая, отражающая особенности развития рыночных отношений в стране. Большинство средств защиты от враждебных поглощений, применяемых в России, не могут быть однозначно квалифицированы в соответствии с признанными мировыми институтами корпоративного поглощения, так как не только спектр средств получения контроля над компанией-«мишенью», но и средства защиты от такого поглощения не подпадают под стандартные критерии, принятые в международной практике. Тем не менее, необходимо отметить безусловно позитивный сдвиг в российском корпоративном законодательстве.

#### **5.4. Информационная безопасность**

Информационная безопасность – это защищенность информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, чреватых нанесением ущерба владельцам или пользователям информации и поддерживающей инфраструктуры. Информационная безопасность не сводится исключительно к защите информации. Субъект информационных отношений может пострадать (понести убытки) не только от несанкционированного доступа, но и от поломки системы, вызвавшей перерыв в обслуживании клиентов. Более того, для многих открытых организаций (например, учебных) собственно защита информации не стоит на первом месте.

Для того чтобы освоить основы обеспечения информационной безопасности, необходимо владеть понятийным аппаратом. Раскрытие некоторых ключевых терминов не самоцель, важно формирование начальных представлений о целях и задачах защиты информации.

Под безопасностью информации понимается такое ее состояние, при котором исключается возможность просмотра, изменения или уничтожения информации лицами, не имеющими на это права, а также утечки информации за счет побочных

электромагнитных излучений и наводок, специальных устройств перехвата (уничтожения) при передаче между объектами вычислительной техники.

*Защита информации* – это совокупность мероприятий, направленных на обеспечение конфиденциальности и целостности обрабатываемой информации, а также доступности информации для пользователей.

*Конфиденциальность* – сохранение в секрете критичной информации, доступ к которой ограничен узким кругом пользователей (отдельных лиц или организаций).

*Целостность* – свойство, при наличии которого информация сохраняет заранее определенные вид и качество.

*Доступность* – такое состояние информации, когда она находится в том виде, месте и времени, которые необходимы пользователю, и в то время, когда она ему необходима.

*Цель защиты информации* является сведение к минимуму потерь в управлении, вызванных нарушением целостности данных, их конфиденциальности или недоступности информации для потребителей.

Приведенная совокупность определений достаточна для формирования общего, пока еще абстрактного, взгляда на построение системы информационной безопасности. Для уменьшения степени абстракции и формирования более детального замысла необходимо знание основных принципов организации системы информационной безопасности.

*Принципы построения системы информационной безопасности.* Современный опыт решения проблем информационной безопасности показывает, что для достижения наибольшего эффекта при организации защиты информации необходимо руководствоваться рядом принципов.

Наиболее важным является *принцип непрерывности совершенствования и развития системы информационной безопасности.* Суть его заключается в постоянном контроле функционирования системы, в выявлении ее слабых мест, возможных каналов утечки информации и несанкционированного доступа, обновлении и дополнении механизмов защиты в зависимости от изменения характера внутренних и внешних угроз, обосновании и реализации на этой основе наиболее рациональных методов, способов и путей защиты информации. Таким образом, обеспечение информационной безопасности не может быть разовым мероприятием.

Не менее значим *принцип комплексного использования всего арсенала имеющихся средств защиты во всех структурных элементах производства и на всех этапах технологического цикла обработки информации.* Комплексный характер защиты информации обусловлен действиями злоумышленников. Здесь правомерно утверждение, что оружие защиты должно быть адекватно оружию нападения.

Кроме того, наибольший эффект достигается в том случае, когда все используемые средства, методы и мероприятия объединяются в целостный механизм – *систему информационной безопасности.* Только в этом случае появляются системные свойства, не присущие ни одному из отдельных элементов системы защиты, а также возможность управлять системой, перераспределять ее ресурсы и применять современные методы повышения эффективности ее функционирования.

Можно определить систему информационной безопасности как *организованную совокупность органов, средств, методов и мероприятий, обеспечивающих защиту информации от разглашения, утечки и несанкционированного доступа.*

Важнейшими условиями обеспечения безопасности являются законность, достаточность, соблюдение баланса интересов личности и организации, высокий профессионализм представителей службы информационной безопасности, подготовка пользователей и соблюдение ими всех установленных правил сохранения конфиденциальности, взаимная ответственность персонала и руководства, взаимодействие с государственными правоохранительными органами.



Без соблюдения этих условий никакая система информационной безопасности не может обеспечить требуемого уровня защиты. С позиций системного подхода для реализации приведенных принципов процесс и сама система защиты информации должны отвечать некоторой совокупности требований.

Защита информации должна быть:

*централизованной*: необходимо иметь в виду, что процесс управления всегда централизован, в то время как структура системы, реализующей этот процесс, должна соответствовать структуре защищаемого объекта;

*плановой*: планирование осуществляется для создания взаимодействия всех подразделений организаций в интересах реализации принятой политики безопасности; каждая служба, отдел, направление разрабатывают детальные планы защиты информации в сфере своей компетенции с учетом общей цели организации;

*конкретной и целенаправленной*: защите подлежат абсолютно конкретные информационные ресурсы, представляющие интерес для конкурентов;

*активной*: защищать информацию необходимо с достаточной степенью настойчивости и целеустремленности. Это требование предполагает наличие в составе системы информационной безопасности средств прогнозирования, экспертных систем и других инструментов, позволяющих реализовать наряду с принципом «обнаружить и устранить» принцип «предвидеть и предотвратить»;

*надежной и универсальной*, охватывать весь технологический комплекс информационной деятельности объекта: методы и средства защиты должны надежно перекрывать все возможные каналы утечки информации и противодействовать способам несанкционированного доступа независимо от формы представления информации, языка ее выражения и вида носителя, на котором она закреплена;

*нестандартной* (по сравнению с другими организациями), разнообразной по используемым средствам;

*открытой* для изменения и дополнения мер обеспечения безопасности информации;

*экономически эффективной*: затраты на систему защиты не должны превышать размеры возможного ущерба.

Наряду с основными требованиями существует ряд устоявшихся рекомендаций, которые будут полезны создателям систем информационной безопасности:

средства защиты должны быть просты для технического обслуживания и «прозрачны» для пользователей;

каждый пользователь должен иметь минимальный набор привилегий, необходимых для работы;

возможность отключения защиты в особых случаях, например, когда механизмы защиты реально мешают выполнению работ;

независимость системы защиты от субъектов защиты;

разработчики должны учитывать враждебность окружения (то есть предполагать, что пользователи имеют наихудшие намерения, будут совершать серьезные ошибки и искать пути обхода механизмов защиты);

в организации не должно быть излишней информации о существовании механизмов защиты.

Все перечисленные позиции следует положить в основу формирования системы защиты информации.

Теперь, владея основными концептуальными положениями, необходимо освоить механизм выработки детальных предложений по формированию политики и построению системы информационной безопасности.

*Последовательность действий при разработке системы обеспечения информационной безопасности объекта.* Прежде чем приступать к разработке системы

информационной безопасности, необходимо определить, что же для организации (физического лица) является интеллектуальной собственностью.

С точки зрения делового человека, интеллектуальной собственностью являются информационные ресурсы, знания, которые помогают ему эффективно разрабатывать и изготавливать новую продукцию, выгодно продавать товар или каким-то другим образом увеличивать свою прибыль. Способ управления производством, технологический процесс, список клиентов, профиль научных исследований, анализ конкурентоспособности – вот лишь некоторые примеры.

Незнание того, что составляет интеллектуальную собственность, есть уже шаг к потерям финансовым, моральным и материальным. Именно с этого надо начинать создание системы защиты информации. Затем, вне зависимости от размеров организации и специфики ее информационной системы, необходимо:

- определить границы управления информационной безопасностью объекта;
- провести анализ уязвимости;
- выбрать контрмеры, обеспечивающие информационную безопасность;
- определить политику информационной безопасности;
- проверить систему защиты;
- составить план защиты;
- реализовать план защиты (управление системой защиты).

*Определение границ управления информационной безопасностью объекта.* Целью этого этапа является определение всех возможных «болевых точек» объекта, которые могут доставить неприятности с точки зрения безопасности информационных ресурсов, представляющих для организации определенную ценность.

Для работ на данном этапе должны быть собраны следующие сведения:

1. Перечень сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну.
2. Организационно-штатная структура организации.
3. Характеристика и план объекта, размещение средств вычислительной техники и поддерживающей инфраструктуры. На плане объекта указывается порядок расположения административных зданий, производственных и вспомогательных помещений, различных строений, площадок, складов, стендов и подъездных путей с учетом масштаба изображения.

Дополнительно дается структура и состав автоматизированной системы, помещения, в которых имеются технические средства обработки критичной информации с учетом их расположения. Указываются также контуры вероятного установления информационного контакта с источником излучений по видам технических средств наблюдения с учетом условий среды, по времени и месту.

4. Перечень и характеристика используемых автоматизированных рабочих мест, серверов, носителей информации.

5. Описание информационных потоков, технология обработки информации и решаемые задачи, порядок хранения информации. Для решаемых задач должны быть построены модели обработки информации в терминах ресурсов.

6. Используемые средства связи (цифровая, голосовая и т. д.). Знание элементов системы дает возможность выделить критичные ресурсы и определить степень детализации будущего обследования. Инвентаризация информационных ресурсов должна производиться исходя из последующего анализа их уязвимости. Чем качественнее будут проведены работы на этом этапе, тем выше будет достоверность оценок на следующем.

В результате должен быть составлен документ, в котором зафиксированы границы системы, перечислены ресурсы, подлежащие защите, дана система критериев для оценки их ценности. В идеале такой документ должен включать информационно-логическую модель объекта, иллюстрирующую технологию обработки критичной информации с выделением вероятных точек уязвимости, по каждой из которых необходимо иметь

полную характеристику. Такая модель является базой, а ее полнота – залогом успеха на следующем этапе построения системы информационной безопасности.

Анализ уязвимости – самый главный этап во всей работе. От того, насколько полно и правильно будет проанализировано состояние защищенности информационных ресурсов, зависит эффективность всех последующих мероприятий.

Необходимо рассмотреть все возможные угрозы и оценить размеры возможного ущерба.

Под угрозой (риском) следует понимать реальные или возможные действия или условия, приводящие к хищению, искажению, изменению или уничтожению информации в информационной системе, а также приводящие к прямым материальным убыткам за счет воздействия на материальные ресурсы.

Анализируемые виды угроз следует выбирать из соображений здравого смысла, но в пределах выбранных видов необходимо провести максимально полное исследование.

Оценивая вероятность осуществления угроз, целесообразно учитывать не только среднестатистические данные, но и специфику конкретных информационных систем.

Для проведения анализа уязвимости исследователю целесообразно иметь в своем распоряжении модели каналов утечки информации и несанкционированного доступа, методики определения вероятности информационного контакта, модель нарушителя, перечень возможностей информационных инфекций, способы применения и тактико-технические возможности технических средств ведения разведки, методику оценки информационной безопасности.

Анализ уязвимости начинается с выбора анализируемых объектов и определения степени детальности их рассмотрения.

Здесь большую помощь может оказать разработанная инфологическая структура объекта.

Для определения объектов защиты удобно рассматривать АСУ как четырехуровневую систему.

Внешний уровень характеризуется информационными, главным образом сетевыми, сервисами, предоставляемыми данной системой, и аналогичными сервисами, запрашиваемыми другими подсистемами. На этом уровне должны отсекаются как попытки внешнего несанкционированного доступа к ресурсам подсистемы, так и попытки обслуживающего персонала АСУ несанкционированно переслать информацию в каналы связи.

Сетевой уровень связан с доступом к информационным ресурсам внутри локальных сетей. Безопасность информации на этом уровне обеспечивается средствами проверки подлинности пользователей и разграничением доступа к ресурсам локальной сети (идентификация, аутентификация и авторизация).

Защите системных ресурсов должно уделяться особое внимание, поскольку несанкционированный доступ к ним может сделать бессмысленными прочие меры безопасности.

На каждом уровне определяются уязвимые элементы. Уязвимым является каждый компонент информационной системы. Но в сферу анализа невозможно включить каждый байт. Приходится останавливаться на некотором уровне детализации, отдавая себе отчет в приближенности оценки. Для новых систем предпочтителен детальный анализ. Старая система, подвергшаяся небольшим модификациям, может быть проанализирована только с точки зрения оценки влияния новых элементов на безопасность всей системы.

Следующим шагом на пути анализа уязвимости является моделирование каналов утечки информации и несанкционированного доступа к ней (НСД).

Любые технические средства по своей природе потенциально обладают каналами утечки информации. Под каналом утечки информации принято понимать физический путь от источника конфиденциальной информации, по которому возможна утечка охраняемых

сведений, к злоумышленнику. Для возникновения (образования, установления) канала утечки информации необходимы определенные пространственные, энергетические и временные условия, а также соответствующие средства приема и фиксации информации на стороне злоумышленника.

Применительно к практике каналы утечки информации можно разделить на следующие группы:

- визуально-оптические;
- акустические (включая и акустико-преобразовательные);
- электромагнитные (включая магнитные и электрические);
- материально-вещественные (бумага, фото-, магнитные носители, производственные отходы различного вида).

Основное требование к модели – адекватность, то есть степень соответствия разработанной модели реально протекающим процессам. Любая модель канала утечки информации должна показывать не только сам путь, но и возможность (вероятность) установления информационного контакта. Вероятность установления информационного контакта – численная величина, определяемая пространственными, временными и энергетическими условиями и характеристиками средства наблюдения. Условия установления информационного контакта можно представить в виде обобщенной модели.

Разнообразие источников конфиденциальной информации, способов несанкционированного доступа к ним и средств реализации НСД в конкретных условиях требует разработки частных моделей каждого варианта информационного контакта и оценки вероятности его возникновения. Имея определенные методики, можно рассчитать возможность такого контакта в конкретных условиях.

Главная ценность подобных методик заключается в возможности варьировать аргументами функции (мощность излучения, высота и коэффициент концентрации антенны и т. п.) в интересах достижения минимальных значений вероятности установления информационного контакта, а значит, и в поиске совокупности способов снижения ее значений. Для анализа уязвимости информационных ресурсов необходимо выявить каналы утечки информации, хорошо представлять облик нарушителя и вероятные способы его действий, намерения, а также возможности технических средств получения информации по различным каналам. Только совокупность этих знаний позволит адекватно среагировать на возможные угрозы и, в конце концов, выбрать соответствующие средства защиты.

Сами же действия нарушителя во многом определяются надежностью системы защиты информации, так как для достижения своих целей он должен приложить некоторые усилия, затратить определенные ресурсы. Если система защиты достаточно надежна, его затраты будут чрезмерно высоки и он откажется от своего замысла.

Основные контуры модели нарушителя определены в руководящем документе Гостехкомиссии России «Концепция защиты средств вычислительной техники и автоматизированных систем от несанкционированного доступа к информации».

Кроме уровня знаний нарушителя, его квалификации, подготовленности к реализации своих замыслов, для формирования наиболее полной модели нарушителя необходимо определить:

- категорию лиц, к которой может принадлежать нарушитель;
- мотивы действий нарушителя (преследуемые нарушителем цели);
- техническую оснащенность и используемые для совершения нарушения методы и средства;
- предполагаемое место и время осуществления незаконных действий нарушителя;
- ограничения и предположения о характере возможных действий.

Результаты исследований причин нарушений (по данным Datapro Information Services Group и других организаций) говорят об одном: главный источник нарушений – внутри

самой автоматизированной системы: 75–85 % нарушений совершаются самими служащими организации, имеющими доступ к ее системе, и только 15–25 % нарушений совершаются лицами со стороны.

*Внутренними* нарушителями могут быть пользователи (операторы) системы; персонал, обслуживающий технические средства (инженеры, техники и т. п.); сотрудники отделов разработки и сопровождения программного обеспечения (прикладные и системные программисты); технический персонал, обслуживающий здания и имеющий доступ в помещения; руководители различных уровней.

*Внешние* нарушители – это клиенты (представители сторонних организаций, граждане); представители организаций, с которыми осуществляется взаимодействие; лица, случайно или умышленно нарушившие пропускной режим; любые лица за пределами контролируемой зоны.

При формировании модели нарушителя и оценке риска от действий персонала необходимо дифференцировать всех сотрудников по возможности доступа к системе и, следовательно, по потенциальному ущербу от каждой категории пользователей. Например, оператор или программист автоматизированной банковской системы может нанести несравненно больший ущерб, чем обычный пользователь, тем более непрофессионал.

При формировании модели нарушителя следует уделять особое внимание личности нарушителя. Это поможет разобраться в побудительных мотивах и принять соответствующие меры для уменьшения вероятности совершения нарушений.

По технической оснащенности и используемым методам и средствам нарушители подразделяются:

□ на применяющих пассивные средства (средства перехвата без модификации компонентов системы);

□ на использующих только штатные средства и недостатки системы защиты для ее преодоления (несанкционированные действия с использованием разрешенных средств);

□ на применяющих методы и средства активного воздействия (модификация и подключение дополнительных технических средств, подключение к каналам передачи данных, внедрение программных закладок и использование специальных инструментальных и технологических программ).

Приведенная классификация предусматривает постоянное обновление информации о характеристиках технических и программных средств ведения разведки и обеспечения доступа к информации.

Незаконные действия нарушитель может осуществлять в разное время (в процессе функционирования, во время работы компонентов системы, во время плановых перерывов в работе, в нерабочее время, в перерывы для обслуживания и ремонта и т. п.); с разных мест (из-за пределов контролируемой зоны; внутри контролируемой зоны, но без доступа в выделенные для размещения компонентов помещения; внутри выделенных помещений, но без доступа к техническим средствам; с доступом к техническим средствам и с рабочих мест конечных пользователей; с доступом в зону данных, архивов и т. п.; с доступом в зону управления средствами обеспечения безопасности).

Учет места и времени действий злоумышленника также позволит конкретизировать его возможности и учесть их для повышения качества системы защиты информации.

Определение значений возможных потерь (возможного ущерба) должно быть количественно. Для оценки потерь могут быть использованы как точные методы современной математики, так и методы экспертных оценок, которые весьма широко используются при решении подобных задач.

Оценивая тяжесть ущерба, необходимо иметь в виду: непосредственные расходы на замену оборудования, анализ и исследование причин и величины ущерба, восстановление информации и функций АС по ее обработке; косвенные потери, связанные со снижением

банковского доверия, потерей клиентуры, подрывом репутации, ослаблением позиций на рынке.

Естественно, информационные потери требуют расходов на их восстановление, что приводит к временным задержкам, вызывающим соответствующие претензии пользователей, потерю интересов, а иногда и финансовые санкции.

Для оценки потерь необходимо описать сценарий действий трех сторон: нарушителя – по использованию добытой информации, службы информационной безопасности – по предотвращению последствий и восстановлению нормального функционирования системы и третьей стороны.

Оценив потери по каждой из вероятных угроз, необходимо определить стратегию управления рисками. При этом возможно несколько подходов:

- уменьшение риска (многие риски могут быть существенно уменьшены путем использования весьма простых и дешевых контрмер);

- уклонение от риска (от некоторых классов рисков можно уклониться; например, вынесение Web-сервера организации за пределы локальной сети позволяет избежать риска несанкционированного доступа в локальную сеть со стороны Web-клиентов);

- изменение характера риска (можно принять некоторые меры, например страхование отдельных рисков);

- принятие риска (не все риски могут быть уменьшены до пренебрежимо малой величины). Возможна ситуация, когда для уменьшения риска не существует эффективных и приемлемых по цене мер. В этом случае приходится поднимать планку приемлемого риска и переносить центр тяжести на смягчение последствий и выработку планов восстановления после аварий, стихийных бедствий и иных происшествий.

На практике, после принятия стандартного набора контрмер, ряд рисков уменьшается, но остается все еще значимым. Необходимо знать остаточную величину риска. Если какие-либо риски оказались недопустимо высокими, необходимо реализовать дополнительные защитные меры.

Проведение анализа рисков и оценки потерь требует глубоких системных знаний и аналитического мышления во многих смежных областях защиты информации. Без таких знаний невозможно будет впоследствии построить надежную систему информационной безопасности на выделенные средства и в заданные сроки.

По результатам работ на этапе анализа уязвимости должно быть подготовлено экспертное заключение о защищенности информационных ресурсов на объекте, включающее в себя:

- модели каналов утечки информации и несанкционированного доступа;
- методики определения вероятностей установления информационного контакта для внешних нарушителей;

- сценарии возможных действий нарушителя по каждому из видов угроз, учитывающие модель нарушителя, возможности системы защиты информации и технических средств разведки, а также действия нарушителя после ознакомления с информацией, ее искажения или уничтожения.

Руководство предприятия или организации, как правило, ожидает точной количественной оценки защищенности информационных ресурсов на объекте. Не всегда удастся получить такие оценки, однако можно вычленив наиболее уязвимые участки и сделать прогноз о возможных проявлениях описанных в отчете угроз.

## 5.5. Защита информационных ресурсов и повышение информационной безопасности

Предпринимаемые меры защиты должны быть адекватны вероятности осуществления данного типа угрозы и потенциальному ущербу, который может быть нанесен в том случае, если угроза осуществится (включая затраты на защиту от нее).

Необходимо иметь в виду, что многие меры защиты требуют достаточно больших вычислительных ресурсов, что в свою очередь существенно влияет на процесс обработки информации. Поэтому современный подход к решению этой проблемы заключается в применении в АСУ принципов ситуационного управления защищенностью информационных ресурсов. Суть такого подхода заключается в том, что требуемый уровень безопасности информации устанавливается в соответствии с ситуацией, определяющей соотношение между ценностью перерабатываемой информации, затратами (снижением производительности АСУ, дополнительным расходом оперативной памяти и др.), которые необходимы для достижения этого уровня, и возможными суммарными потерями (материальными, моральными и др.) от искажения и несанкционированного использования информации.

Необходимые характеристики защиты информационных ресурсов определяются в ходе ситуационного планирования при непосредственной подготовке технологического процесса защищенной обработки информации с учетом сложившейся ситуации, а также (в сокращенном объеме) во время процесса обработки. Выбирая защитные меры, приходится учитывать не только прямые расходы на закупку оборудования и программ, но и расходы на внедрение новинки, на обучение и переподготовку персонала. Важным обстоятельством является совместимость нового средства со сложившейся аппаратно-программной структурой объекта.

Зарубежный опыт в области защиты интеллектуальной собственности и отечественный опыт по защите государственных секретов показывают, что эффективной может быть только комплексная защита, сочетающая в себе такие направления защиты, как правовое, организационное и инженерно-техническое.

*Правовое направление* предусматривает формирование совокупности законодательных актов, нормативно-правовых документов, положений, инструкций, руководств, требования которых являются обязательными в рамках сферы их деятельности в системе защиты информации.

*Организационное направление* – это регламентация производственной деятельности и взаимоотношений исполнителей на нормативно-правовой основе таким образом, что разглашение, утечка и несанкционированный доступ к конфиденциальной информации становятся невозможными или существенно затрудняются за счет проведения организационных мероприятий.

По мнению специалистов, организационные мероприятия играют большую роль в создании надежного механизма защиты информации, так как возможности несанкционированного использования конфиденциальных сведений в значительной мере обусловлены не техническими аспектами, а злоумышленными действиями, нерадивостью, небрежностью и халатностью пользователей или персонала защиты.

К организационным мероприятиям относятся:

- мероприятия, осуществляемые при проектировании, строительстве и оборудовании служебных и производственных зданий и помещений;
- мероприятия, осуществляемые при подборе персонала;
- организация и поддержание надежного пропускного режима, охраны помещений и территории, контроля за посетителями;
- организация хранения и использования документов и носителей конфиденциальной информации;

- организация защиты информации;
- организация регулярного обучения сотрудников.

Одним из основных компонентов организационного обеспечения информационной безопасности компании является Служба информационной безопасности (СИБ – орган управления системой защиты информации). Именно от профессиональной подготовленности сотрудников службы информационной безопасности, наличия в их арсенале современных средств управления безопасностью во многом зависит эффективность мер по защите информации. Ее штатная структура, численность и состав определяются реальными потребностями компании, степенью конфиденциальности ее информации и общим состоянием безопасности.

Основная цель функционирования СИБ, используя организационные меры и программно-аппаратные средства, – избежать или хотя бы свести к минимуму возможность нарушения политики безопасности, в крайнем случае, вовремя заметить и устранить последствия нарушения.

Для обеспечения успешной работы СИБ необходимо определить ее права и обязанности, а также правила взаимодействия с другими подразделениями по вопросам защиты информации на объекте. Численность службы должна быть достаточной для выполнения всех возлагаемых на нее функций. Желательно, чтобы штатный состав службы не имел обязанностей, связанных с функционированием объекта защиты. Служба информационной безопасности должна быть обеспечена всеми условиями, необходимыми для выполнения своих функций.

Ядром *инженерно-технического направления* являются программно-аппаратные средства защиты информации, к которым относятся механические, электромеханические, электронные, оптические, лазерные, радио- и радиотехнические, радиолокационные и другие устройства, системы и сооружения, предназначенные для обеспечения безопасности и защиты информации.

Под программным обеспечением безопасности информации понимается совокупность специальных программ, реализующих функции защиты информации и режима функционирования.

Сформированная совокупность правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий выливается в соответствующую политику безопасности.

Политика безопасности определяет облик системы защиты информации в виде совокупности правовых норм, организационных (правовых) мер, комплекса программно-технических средств и процедурных решений, направленных на противодействие угрозам для исключения или минимизации возможных последствий проявления информационных воздействий. После принятия того или иного варианта политики безопасности необходимо оценить уровень безопасности информационной системы. Естественно, что оценка защищенности производится по совокупности показателей, основными из которых являются стоимость, эффективность, реализуемость.

Оценить варианты построения системы защиты информации – задача достаточно сложная, требующая привлечения современных математических методов многопараметрической оценки эффективности. К ним относятся: метод анализа иерархий, экспертные методы, метод последовательных уступок и ряд других.

Когда намеченные меры приняты, необходимо проверить их действенность, то есть убедиться, что остаточные риски стали приемлемыми. Только после этого можно намечать дату ближайшей переоценки. В противном случае придется проанализировать допущенные ошибки и провести повторный сеанс анализа уязвимости с учетом изменений в системе защиты.

Сформированный возможный сценарий действий нарушителя требует проверки системы защиты информации. Такая проверка называется «тестированием на



проникновение». Цель – предоставление гарантий того, что для неавторизованного пользователя не существует простых путей обойти механизмы защиты.

Один из возможных способов аттестации безопасности системы – приглашение хакеров для взлома без предварительного уведомления персонала сети. Для этого выделяется группа из двух-трех человек, имеющих высокую профессиональную подготовку. Хакерам предоставляется в распоряжение автоматизированная система в защищенном исполнении, и группа в течение 1–3 месяцев пытается найти уязвимые места и разработать на их основе тестовые средства для обхода механизмов защиты. Наемные хакеры представляют конфиденциальный доклад по результатам работы с оценкой уровня доступности информации и рекомендациями по улучшению защиты.

Наряду с таким способом используются программные средства тестирования.

На этапе *составления плана защиты* в соответствии с выбранной политикой безопасности разрабатывается план его реализации. План защиты является документом, вводящим в действие систему защиты информации, который утверждается руководителем организации. Планирование связано не только с наилучшим использованием всех возможностей, которыми располагает компания, в том числе выделенных ресурсов, но и с предотвращением ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности предпринятых мер по защите информации.

План защиты информации на объекте должен включать:

- описание защищаемой системы (основные характеристики защищаемого объекта: назначение объекта, перечень решаемых задач, конфигурация, характеристики и размещение технических средств и программного обеспечения, перечень категорий информации (пакетов, файлов, наборов и баз данных, в которых они содержатся), подлежащих защите, и требований по обеспечению доступа, конфиденциальности, целостности этих категорий информации, список пользователей и их полномочий по доступу к ресурсам системы и т. п.);

- цель защиты системы и пути обеспечения безопасности автоматизированной системы и циркулирующей в ней информации;

- перечень значимых угроз безопасности автоматизированной системы, от которых требуется защита, и наиболее вероятных путей нанесения ущерба;

- политику информационной безопасности;

- план размещения средств и функциональную схему системы защиты информации на объекте;

- спецификацию средств защиты информации и смету затрат на их внедрение;

- календарный план проведения организационных и технических мероприятий по защите информации, порядок ввода в действие средств защиты;

- основные правила, регламентирующие деятельность персонала по вопросам обеспечения информационной безопасности объекта (особые обязанности должностных лиц, обслуживающих автоматизированную систему);

- порядок пересмотра плана и модернизации средств защиты.

Пересмотр плана защиты осуществляется при изменении следующих компонентов объекта:

- кадров;

- архитектуры информационной системы (подключение других локальных сетей, изменение или модификация используемых средств вычислительной техники или ПО);

- территориального расположения компонентов автоматизированной системы.

В рамках плана защиты необходимо иметь план действий персонала в критических ситуациях, т. е. *план обеспечения непрерывной работы и восстановления информации*. Он отражает:

цель обеспечения непрерывности процесса функционирования автоматизированной системы, восстановления ее работоспособности и пути ее достижения;

перечень и классификацию возможных кризисных ситуаций;

требования, меры и средства обеспечения непрерывной работы и восстановления процесса обработки информации (порядок создания, хранения и использования резервных копий информации, ведения текущих, долговременных и аварийных архивов; состав резервного оборудования и порядок его использования и т. п.);

обязанности и порядок действий различных категорий персонала системы в кризисных ситуациях, при ликвидации их последствий, минимизации наносимого ущерба и при восстановлении нормального функционирования системы.

Если организация осуществляет обмен электронными документами с партнерами по выполнению единых заказов, то необходимо в план защиты включить договор о порядке организации обмена электронными документами, в котором отражаются следующие вопросы:

разграничение ответственности субъектов, участвующих в процессах обмена электронными документами;

определение порядка подготовки, оформления, передачи, приема, проверки подлинности и целостности электронных документов;

порядка генерации, сертификации и распространения ключевой информации (ключей, паролей и т. п.);

порядка разрешения споров в случае возникновения конфликтов.

План защиты информации представляет собой пакет текстуально-графических документов, поэтому наряду с приведенными компонентами этого пакета в него могут входить:

положение о коммерческой тайне, определяющее перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, и порядок его определения, а также обязанности должностных лиц по защите коммерческой тайны;

положение о защите информации, регламентирующее все направления деятельности по реализации политики безопасности, а также ряд дополнительных инструкций, правил, положений, соответствующих специфике объекта защиты.

*Реализация плана защиты (управление системой защиты)* предполагает разработку необходимых документов, заключение договоров с поставщиками, монтаж и настройку оборудования и т. д. После формирования системы защиты информации решается задача ее эффективного использования, т. е. управления безопасностью.

Управление – процесс целенаправленного воздействия на объект, осуществляемый для организации его функционирования по заданной программе.

Управление информационной безопасностью должно быть:

устойчивым к активным вмешательствам нарушителя;

непрерывным, обеспечивающим постоянное воздействие на процесс защиты;

скрытым, не позволяющим выявлять организацию управления защитой информации;

оперативным, обеспечивающим возможность своевременно и адекватно реагировать на действия злоумышленников и реализовывать управленческие решения к заданному сроку.

Кроме того, решения по защите информации должны быть обоснованными с точки зрения всестороннего учета условий выполнения поставленной задачи, применения различных моделей, расчетных и информационных задач, экспертных систем, опыта и любых других данных, повышающих достоверность исходной информации и принимаемых решений.

Показателем эффективности управления защитой информации является время цикла управления при заданном качестве принимаемых решений. В цикл управления входит сбор необходимой информации для оценки ситуации, принятие решения, формирование соответствующих команд и их исполнение. В качестве критерия эффективности может использоваться время реакции системы защиты информации на нарушение, которое не должно превышать времени устаревания информации исходя из ее ценности.

Как показывает разработка реальных АСУ, ни один из способов (мер, средств и мероприятий) обеспечения безопасности информации не является абсолютно надежным, а максимальный эффект достигается при объединении всех их в целостную систему защиты информации. Только оптимальное сочетание организационных, технических и программных мероприятий, а также постоянное внимание и контроль над поддержанием системы защиты в актуальном состоянии позволят с наибольшей эффективностью обеспечить решение постоянной задачи.

Методологические основы обеспечения информационной безопасности являются достаточно общими рекомендациями, базирующимися на мировом опыте создания подобных систем. Задача каждого специалиста по защите информации – адаптировать абстрактные положения к своей конкретной предметной области (организации, банку), в которой всегда найдутся свои особенности и тонкости.

Анализ отечественного и зарубежного опыта убедительно доказывает необходимость создания целостной системы информационной безопасности компании, увязывающей оперативные, оперативно-технические и организационные меры защиты. Причем система безопасности должна быть оптимальной с точки зрения соотношения затрат и ценности защищаемых ресурсов. Необходима гибкость и адаптация системы к быстро меняющимся факторам окружающей среды, организационной и социальной обстановке в учреждении. Достичь такого уровня безопасности невозможно без проведения анализа существующих угроз и возможных каналов утечки информации, а также без выработки политики информационной безопасности на предприятии. В итоге должен быть создан план защиты, реализующий принципы, заложенные в политике безопасности.

Но существуют и другие сложности и «подводные камни», на которые обязательно нужно обратить внимание. Это проблемы, выявленные на практике и слабо поддающиеся формализации: проблемы не технического или технологического характера, которые так или иначе решаются, а проблемы социального и политического характера.

*Проблема 1.* Отсутствие понимания у персонала и руководителей среднего и нижнего ранга необходимости проведения работ по повышению уровня информационной безопасности.

На этой ступеньке управленческой лестницы, как правило, не видно стратегических задач, стоящих перед организацией. Вопросы безопасности при этом могут вызывать даже раздражение – они создают «ненужные» трудности.

Часто приводятся следующие аргументы против проведения работ и принятия мер по обеспечению информационной безопасности:

□ появление дополнительных ограничений для конечных пользователей и специалистов подразделений, затрудняющее их пользование автоматизированной системой организации;

□ необходимость дополнительных материальных затрат как на проведение таких работ, так и на расширение штата специалистов, занимающихся проблемой информационной безопасности.

Указанная проблема является одной из основных. Все остальные вопросы так или иначе выступают в качестве ее следствий. Для ее преодоления важно решить следующие задачи: во-первых, повысить квалификацию персонала в области защиты информации путем проведения специальных собраний, семинаров; во-вторых, повысить уровень

информированности персонала, в частности, о стратегических задачах, стоящих перед организацией.

*Проблема 2.* Противостояние службы автоматизации и службы безопасности организаций.

Эта проблема обусловлена родом деятельности и сферой влияния, а также ответственности этих структур внутри предприятия. Реализация системы защиты находится в руках технических специалистов, а ответственность за ее защищенность лежит на службе безопасности. Специалисты службы безопасности хотят во что бы то ни стало ограничить при помощи межсетевых экранов весь трафик. Но люди, работающие в отделах автоматизации, не желают решать дополнительные проблемы, связанные с обслуживанием специальных средств. Такие разногласия не лучшим образом сказываются на уровне защищенности всей организации.

Решается эта проблема, как и большинство подобных, чисто управленческими методами. Важно, во-первых, иметь в организационной структуре фирмы механизм решения подобных споров. Например, обе службы могут иметь единое начальство, которое будет решать проблемы их взаимодействия. Во-вторых, технологическая и организационная документации должны четко и грамотно делить сферы влияния и ответственности подразделений.

*Проблема 3.* Личные амбиции и взаимоотношения на уровне руководителей среднего и высшего звена.

Взаимоотношения между руководителями могут быть разными. Иногда при проведении работ по исследованию информационной защищенности то или иное должностное лицо проявляет сверхзаинтересованность в результатах этих работ. Действительно, исследования – это достаточно сильный инструмент для решения их частных проблем и удовлетворения амбиций. Выводы и рекомендации, записанные в отчете, используются как план к дальнейшим действиям того или другого звена. Возможна также и «вольная» трактовка выводов отчета в сочетании с проблемой 5, описанной ниже. Такая ситуация является крайне нежелательным фактором, так как искажает смысл проведения работ и требует своевременного выявления и ликвидации на уровне высшего руководства предприятия. Наилучшим вариантом являются деловые взаимоотношения, когда во главу угла ставятся интересы организации, а не личные.

*Проблема 4.* Низкий уровень исполнения намеченной программы действий по созданию системы защиты информации.

Это достаточно банальная ситуация, когда стратегические цели и задачи теряются на уровне исполнения. Все может начинаться идеально. Генеральный директор принимает решение о необходимости совершенствования системы информационной безопасности. Нанимается независимая консалтинговая фирма, выполняющая аудит существующей системы защиты информации. По окончании формируется отчет, включающий все необходимые рекомендации по защите информации, доработке существующего документооборота в области информационной безопасности, по внедрению технических средств защиты информации и организационных мер, дальнейшей поддержке созданной системы. План защиты включает краткосрочные и долгосрочные мероприятия. Далее рекомендации передаются на исполнение в одно из подразделений. И здесь важно, чтобы они не утонули в болоте бюрократии, личных амбиций, нерасторопности персонала и десятке других причин. Исполнитель может быть плохо проинформирован, недостаточно компетентен или просто не заинтересован в выполнении работ. Важно, чтобы генеральный директор проконтролировал выполнение намеченного плана, дабы не потерять, во-первых, средства, вложенные в безопасность на начальном этапе, во-вторых, чтобы не понести потери в результате отсутствия этой безопасности.

*Проблема 5.* Низкая квалификация специалистов по защите информации.

Данный аспект можно не считать серьезным препятствием, если он не является преградой на пути создания системы защиты информации. Дело в том, что в план защиты, как правило, включается такое мероприятие, как повышение квалификации специалистов в области защиты информации в компании. Для специалистов других служб могут проводиться семинары по основам организации защиты информации. Нужно верно оценивать реальную квалификацию сотрудников, занимающихся исполнением плана защиты. Зачастую неверные выводы или неумение применять методы защиты на практике приводят к сложностям при реализации рекомендованных мероприятий. При намеке на такие обстоятельства самым правильным выходом будет повышение квалификации специалистов по защите информации в специально созданных для этого центрах обучения.

Таким образом, практическая деятельность в области повышения экономической и информационной безопасности наглядно демонстрирует, что создание реально действующей системы защиты информации оказывается в сильной зависимости от своевременного решения перечисленных проблем. Однако накопленный опыт показывает, что все рассмотренные вопросы успешно решаются при условии плотной совместной работы представителей заказчика и компании-исполнителя. Главное – осознать важность проведения таких работ, своевременно выявить существующие угрозы и применить адекватные меры противодействия, которые, как правило, специфичны для каждого конкретного предприятия. Наличие желания и возможностей является достаточным условием для плодотворной работы, целью которой стало бы создание комплексной системы обеспечения безопасности организации.

## ЗАДАНИЯ

1. Осветите основные тенденции в сфере рейдерства.
2. Дайте классификацию каналов утечки информации.
3. Составьте перечень основных мероприятий по обеспечению информационной безопасности вашей фирмы.
4. Определите, какие существуют подходы к снижению рисков и вероятных угроз безопасности организации.
5. Составьте перечень основных направлений комплексной защиты информресурсов.

## Тестовые вопросы

1. В чем суть деятельности по обеспечению безопасности компании на практике:
  - а) составление плана защиты в соответствии с выбранной политикой безопасности;
  - б) прогнозирование угроз и определение мер по их локализации;
  - в) определение каналов утечки информации.
2. Разведывательная деятельность службы безопасности компании:
  - а) экономическая разведка, конкурентная разведка;
  - б) деловая разведка, бизнес-разведка;
  - в) *а и б*.
3. Экономическая разведка – это одна из базовых функций:
  - а) рискологии;
  - б) конкуренции;
  - в) менеджмента.
4. Современная бизнес-разведка:
  - а) оперативная и аналитическая работа;
  - б) аудит, финансы, бухгалтерия, информационные технологии;
  - в) *а и б*.
5. В подразделении бизнес-разведки должны быть специалисты:
  - а) оперативно-розыскной деятельности;
  - б) в области экономики, финансов, бухгалтерии и т. д.;
  - в) *а и б*.
6. На экономическую разведку необходимо тратить:
  - а) 1 % от оборота компании;
  - б) 1,5 % от оборота компании;
  - в) 3 % от оборота компании.
7. Решение вопросов только собственными службами безопасности:
  - а) противодействие рейдерству;
  - б) защита информационных ресурсов;
  - в) противодействие экономическому шпионажу.
8. Основное направление экономического шпионажа:
  - а) перехват каналов утечки информации;

- б) перехват выгодных контрактов и инвестиционных проектов;
- в) мониторинг финансово-хозяйственной деятельности.

**9.** Ведение деловой разведки осуществляется:

- а) по предполагаемым партнерам
- б) клиентам, заказчикам
- в) *а и б.*

**10.** Рейдерство:

- а) силовой захват компании;
- б) юридическая процедура поглощения компании;
- в) средняя между *а* и *б.*

**11.** Субъекты рейдерства:

- а) рейдермэны;
- б) грин-мэйлеры;
- в) грин-вайдеры.

**12.** Объекты рейдерства:

- а) ОАО, образованное в процессе приватизации;
- б) приватизированные квартиры;
- в) *а и б.*

**13.** Рейдерский захват – мероприятие выгодное и составляет:

- а) 3–5 % от оборота компании;
- б) 10–20 % от реальной стоимости имущественного комплекса;
- в) 75–80 % от уставного капитала.

**14.** Дела по спорной недвижимости рассматриваются судами исключительно:

- а) федеральными общей юрисдикции;
- б) арбитражным по месту ее нахождения;
- в) судами не ниже регионального уровня.

**15.** Высокоинтеллектуальное вымогательство, приводящие к захвату активов:

- а) поглощение компаний;
- б) грин-мэйл;
- в) *а и б.*

**16.** Стратегические способы защиты от рейдерства:

- а) юридические мероприятия;
- б) современная система менеджмента;
- в) организационно-управленческие мероприятия.

**17.** Тактические способы защиты:

- а) скрупулезная разработка внутренних документов;
- б) мероприятия юридического характера;
- в) *а и б.*

**18.** Управленческие способы защиты от рейдерства:

- а) разработка долгосрочного плана развития;
- б) регулярная система менеджмента;

в) *а и б.*

**19.** Меры по защите компании от рейдерства:

а) разумная бюрократизация системы управления;

б) регламентация бизнес-процессов;

в) *а и б.*

**20.** Информация, в отношении которой применяется режим «коммерческая тайна»:

а) уставные и учредительные документы;

б) данные о клиентах;

в) *а и б.*

**21.** Антирейдерские меры – создание системы мотивации ориентирующей на:

а) партнерское участие топ-менеджмента в бизнесе;

б) рост стоимости и эффективности бизнеса;

в) *а и б.*

**22.** Информационная безопасность – это защищенность информации и поддерживающие инфраструктуры:

а) от преднамеренного нанесения ущерба;

б) непреднамеренного нанесения ущерба сотрудниками компании

в) *а и б.*

**23.** Безопасность информации:

а) исключение возможности ее уничтожения;

б) сохранения заранее определенного ее вида и качества;

в) доступ к информации пользователя.

**24.** Система информационной безопасности:

а) принципы комплексного использования средств защиты;

б) совокупность органов, средств, методов и мероприятий, обеспечивающих защиту информации;

в) *а и б.*

**25.** Интеллектуальная собственность:

а) информационные ресурсы, знания, касающиеся новой продукции, анализ конкурентоспособности;

б) список клиентов, профиль научных исследований, технологический процесс;

в) *а и б.*

**26.** Угроза – реальные или возможные действия, приводящие:

а) к хищению, искажению, изменению информации;

б) уничтожению;

в) *а и б.*

**27.** К какой группе нарушителей могут относиться сотрудники отделов разработки и сопровождения программного обеспечения:

а) внешней;

б) внутренней;

в) информационной.



**28.** Кто должен обеспечивать информационную безопасность в организации:

- а) руководство;
- б) АСУ;
- в) служба информационной безопасности.

**29.** Что подразумевается под сохранением в секрете критичной информации, доступ к которой ограничен узким кругом пользователей (отдельных лиц или организаций):

- а) конфиденциальность;
- б) целостность;
- в) доступность.

**30.** Каналы утечки информации:

- а) визуально-оптические и материально-вещественные;
- б) электромагнитные и материально-вещественные;
- в) все вышеперечисленное.

**31.** Методы проведения проверки системы защиты:

- а) тестирование на проникновение;
- б) анализ уязвимости;
- в) все вышеперечисленное.

**32.** Требования, предъявляемые к численности службы безопасности:

- а) максимальное количество сотрудников для обеспечения безопасности организации;
- б) достаточная численность службы для выполнения всех возлагаемых на нее функций;
- в) 2 % от численности сотрудников фирмы.

**33.** Совокупность мероприятий, направленных на обеспечение конфиденциальности и целостности обрабатываемой информации, а также доступности информации для пользователей?

- а) защита информации;
- б) безопасность;
- в) конфиденциальность.

**34.** Потери, включающиеся при оценке возможного ущерба:

- а) информационные;
- б) материальные;
- в) все вышеперечисленное.

**35.** Информация, необходимая для формирования модели нарушителя:

- а) категория лиц, к которым может принадлежать нарушитель;
- б) предполагаемое место и время осуществления незаконных действий нарушителя;
- в) техническая оснащенность и используемые для совершения нарушения методы и средства.

**36.** Комплексная защита интеллектуальной собственности:

- а) инженерно-техническое контрнападение на захватчика, изменение моста регистрации компании;
- б) организационная «ядовитая пилюля» реструктуризации активов;
- в) юридическое, организационное и инженерно-техническое.

**37. План защиты информации:**

- а) политика информационной безопасности, план оргтехмероприятий по защите информации, спецификация средств защиты;
- б) перечень угроз, план размещения средств защиты, правила, регламент и функции деятельности персонала по обеспечению безопасности опыта;
- в) *а и б.*

**38. Система информационной безопасности:**

- а) правильно мотивированная;
- б) надежная;
- в) оптимальная.

**39. Главное в области повышения экономической и информационной безопасности:**

- а) применение адекватных мер противодействия, объединение с дружественной компанией («белым рыцарем»), реструктуризация активов и обязательств;
- б) своевременное выявление угрозы, вынесение Web-сервера организации за пределы локальной сети, ротация совета директоров;
- в) осознание важности проведения защиты информации, своевременное выявление угрозы, применение адекватных мер противодействия.

**40. Управление информационной безопасностью должно быть:**

- а) оперативным непрерывным;
- б) устойчивым скрытым;
- в) *а и б.*

**Контрольные вопросы для самопроверки**

1. По каким направлениям работает экономическая разведка?
2. «Болевые точки» безопасности бизнеса, которые эффективно могут решить только собственные службы безопасности.
3. Расскажите о направлении деловой разведки – отслеживание ситуации с ценными бумагами.
4. Недружественные поглощения и захваты.
5. Суть рейдерства.
6. Как осуществляется скупка акций рейдером, чтобы заинтересованное лицо было добросовестным приобретателем.
7. Наиболее распространенные в современной России способы враждебного поглощения.
8. Основные способы защиты от рейдерства.
9. Суть коммерческой тайны, кто определяет информацию, в отношении которой применяется этот режим.
10. Что понимается под «безопасностью информации»?
11. Раскройте термин «конфиденциальность».
12. Принципы построения системы информационной безопасности объекта.
13. На какие группы подразделяются нарушители по технической оснащенности?
14. Определите понятие «целостность» информации.
15. Классификация каналов утечки информации.
16. Требования, применяемые к защите информации?
17. Основные проблемы, возникающие при внедрении системы безопасности.
18. Приведите пример внешнего нарушителя.
19. Охарактеризуйте основные этапы создания системы защиты информации.

## Рекомендуемая литература

1. *Асаул, А. Н.* Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский, Д. А. Гордеев, Е. Г. Гужва, А. А. Петров, Р. А. Фалтинский; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО ИПЭВ. – 2008. – С. 280.
2. *Асаул, А. Н.* Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика. – 2004. – С. 448.
3. *Ващекин, Н. П.* и др. Безопасность предпринимательской деятельности / Н. П. Ващекин. – М.: Экономика. – 2002. – С. 344.
4. *Яковлев, В. В.* Информационная безопасность и защита информации в корпоративных сетях железнодорожного транспорта: учебник для вузов ж.-д. транспорта / В. В. Яковлев, А. А. Корниенко; под ред. В. В. Яковлева (Сер. «Высшее профессиональное образование»). – М.: УМК МПС России. – 2002. – С. 328.
5. *Ярочкин, В. И.* Информационная безопасность: учебник для вузов / В. И. Ярочкин. – М.: Академпроект. – 2004. – С. 544.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатом экономических реформ, проводимых в последние десятилетия в России, стали новые финансовые, социальные и другие отношения, базирующиеся на формировании рыночной экономики, в которой ведущим субъектом хозяйствования являются предприниматели (коллективные и индивидуальные). В связи с этим возникла необходимость развивать новые направления исследований, анализирующие трансформацию экономических институтов в постсоветской России. Именно эти задачи и установки на новаторство стояли перед автором при подготовке настоящего учебника.

В учебнике в относительно краткой форме раскрываются механизм предпринимательства с учетом накопленного опыта развития теории и практики в развитых странах, опыта становления предпринимательства в России, применения гражданского законодательства, регулирующего организацию предпринимательской деятельности; основные понятия и термины, определяющие сущность различных подсистем предпринимательства. Это позволяет студентам и другим читателям получить полное представление не только о предпринимательской деятельности, но и об условиях и факторах ее организации в условиях рыночной экономики. Рассмотрены процесс создания собственного дела (начиная с возникновения предпринимательской идеи и заканчивая механизмом функционирования фирмы); связи предпринимателей с потребителями, хозяйствующими партнерами, наемными работниками, государством и др., а также вопросы обеспечения безопасности предпринимательской деятельности.

Автор надеется, что учебник послужит хорошей основой для экономического образования студентов и окажет помощь всем желающим стать на стезю предпринимательства.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Эволюция понятий «предприниматель» и «предпринимательство»

Дата	Автор определения	Содержание определения
1	2	3
Средние века	—	Предприниматель – человек, отвечающий за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов
XVII в.	—	Предприниматель – лицо, заключившее с государством контракт оговоренной стоимости и несущее полную ответственность за его выполнение
1723	Всеобщий словарь коммерции, г. Париж	Предприниматель – человек, берущий на себя обязательство по производству или строительству объекта
1725	Р. Кантильон – основоположник теории предпринимательства	Предприниматель – человек, принимающий решения и удовлетворяющий свои потребности в условиях неопределенности. Доход предпринимателя – это плата за риск
1770	А. Тюрго	Предприниматель должен обладать не только определенной информацией, но и капиталом
1776	Адам Смит	Предприниматель – собственник предприятия и реализатор рискованных коммерческих идей. Основная функция – организация и управление производством в рамках обычной хозяйственной деятельности
1797	Карно Бодо	Предприниматель – лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело: тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием. Он должен обладать определенным интеллектом, т.е. различной информацией и знаниями
1830	Жан Батист Сей	Предпринимательство – это рациональная комбинация факторов производства в данной точке рыночного пространства. Предприниматель – человек, организовывающий людей в рамках производственной единицы. Предприниматель стоит в центре процесса производства и распределения, а в основе предпринимательской деятельности лежит способность организовать производство и сбыт продукции
1876	Френсис Уокер	Предприниматель – это тот, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям
1890	Альфред Маршалл	Не каждый желающий может быть предпринимателем. «Естественный» отбор предпринимателей совершается в природе согласно естественному отбору, открытому Ч. Дарвином
1906	Джон Бейтс Кларк	Деятельность предпринимателя является базовым фактором производства, наряду с капиталом, средствами производства, землей и трудом рабочих. Основная функция предпринимателя – координация

**Раздел I Продолжение прил. А**

1	2	3
1910	Макс Вебер	Предпринимательская деятельность – это воплощение рациональности. (Под рациональностью он понимал функциональную эффективность, получение максимальной выгоды от использования вложенных средств и приложенных усилий и т.п.) В основе предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя
1911	Иозеф Шумпетер	Главное в предпринимательстве – инновационная деятельность, а право собственности на предприятие не является существенным признаком предпринимательства. Предпринимателем может быть любой, осуществляющий новые комбинации факторов производства: служащий акционерного общества, государственный чиновник и менеджер предприятия любой формы собственности. Главное «...делать не то, что другие» и «...не так, как делают другие». Предпринимательский статус непостоянен, так как субъект рыночной экономики является предпринимателем только тогда, когда осуществляет функции инноватора, и утрачивает этот статус, как только переводит свой бизнес на рельсы рутинного процесса
1913	И. фон Тюнен	Предприниматель – обладатель особых качеств (умеющий рисковать, принимать нестандартные решения и отвечать за свои действия) и потому претендующий на незапланированный (непредсказуемый) доход. Предприниматель должен получать доход как за риск, так и за предпринимательское искусство. (Правда, И. Тюнен считал, что предприниматель не обязательно должен быть инноватором)
1921	Ф. Найт	Менеджер становится предпринимателем тогда, когда его действия становятся самостоятельными, и он готов к личной ответственности. Предпринимательский доход – это разница между ожидаемой (прогнозной) денежной выручкой фирмы и реальной ее величиной. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель может «угадать» основные параметры развития производства и получить дополнительный коммерческий эффект
1936	Джон Кейнс Мейнард	Предприниматель – своеобразный социально–психологический тип хозяйственника, для которого главное «... не столько рациональная калькуляция Вебера или новаторство Шумпетера, сколько набор определенных психологических качеств». Основные предпринимательские качества: умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др. Основные мотивы предпринимательской деятельности – стремление к лучшему, к независимости, желание оставить наследникам состояние
1961	Дэвид Макклелланд	Предприниматель – энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска
1964	Питер Друкер	Предприниматель – человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой
1970	Ф. фон Хайек	Предприниматель – движущая сила поиска новых возможностей. Это человек, стремящийся достичь наиболее эффективного симбиоза своих уникальных знаний с рыночной ситуацией и тем самым обеспечить первенство в конкуренции и больший доход. Суть предпринимательства – поиск и исследование новых экономических возможностей.

		Всякий индивид, чье поведение отличается поисковым стилем – потенциальный предприниматель.
1975	Альбеот Шапиро	Предприниматель – человек, проявляющий инициативу, организовывающий социально-экономические механизмы, действуя в условиях риска, и несущий полную ответственность за возможную неудачу
1980	Карл Веспер	Предприниматель по-разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политиков
1983	Гиффорд Пиншо	Интрапренерство – внутрифирменное предпринимательство. Интрапренер действует в условиях существующего предприятия, в отличие от антрепренера, создающего новое предприятие
1985	Роберт Хизрич	Предпринимательство – процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым
1988	М. Алле	Предприниматель занимает ведущую роль в рыночной организации хозяйства
1992	А.А. Крупанин	Предпринимательство – инициативная деятельность граждан, заключающаяся в выработке продукции и услуг, направленная на получение прибыли и осуществляемая в рамках действующего законодательства и этических норм современного общества
1993	Т.Ю. Горькова	Предприниматель – это центральная фигура в бизнесе, он ставит своей задачей соединение всех факторов производства в единый хозяйственный процесс
1997	А.Н. Асаул	Предпринимательство – это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов, посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия Предпринимательство обладает таким существенным свойством как новаторство, приводящим к нарушению рыночного равновесия, которое бизнес использует для своей деятельности.
2000	М.П. Войнарченко	Предприниматель – новатор, превращающий идею в экономически обоснованную и необходимую себе и обществу реальность

## Правовой фундамент предпринимательства в России

Не рассматривая критически сущность этих документов, отметим, что к настоящему времени в России создана современная, достаточная и полная нормативно-правовая база для предпринимательской деятельности.

1. Конституция РФ от 12.12.1993 г., которая гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности, признание и защиту равным образом частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности.

2. Гражданский кодекс РФ (ч. I принята 21.10.94, ч. II – 26.01.1996) – это своего рода «конституция» предпринимательства, так как в нем унифицировано правовое регулирование рыночных отношений, закреплены основные принципы гражданско-правового регулирования, обеспечены неприкосновенность и равенство защиты всех форм собственности, гарантировано развитие не противоречащих закону видов предпринимательской деятельности.

3. Федеральные законы Российской Федерации специального назначения: «Об акционерных обществах» от 26.12.1995г. №202-ФЗ; «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. №7-ФЗ; «О производственных кооперативах» от 8.05.1996 г. № 41-ФЗ; «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1998 г. № 14-ФЗ.

4. Федеральные законы Российской Федерации общего назначения: «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 12.05.1995 г.; «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г.; «Об инвестиционной деятельности» от 26.06.1991 г.; «Об иностранных инвестициях» от 04.07.1991 г.; другие федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, нормативные акты федеральных и местных органов власти.

5. Закон РФ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» от 08.08.2001г. № 134-ФЗ с изменением от 30 октября 2002г.; 10 января, 1 октября 2003г.; 22 августа 2004г.; 9 мая, 2 июля, 31 декабря 2005г.; 30 декабря 2006г.

6. Закон РФ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995г. № 208-ФЗ с изменениями от: 13 июня 1996г.; 24 мая 1999г.; 7 августа 2001г.; 21 марта, 31 октября 2002г.; 27 февраля 2003г.; 24 февраля, 6 апреля, 2 декабря, 29 декабря 2004г.; 27 декабря, 31 декабря 2005г.; 5 января, 27 июля, 18 декабря 2006г.; 5 февраля, 24 июля 2007г.

7. Закон РФ «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996г. № 7-ФЗ с изменениями от: 26 ноября 1998г.; 8 июля 1999г.; 21 марта, 28 декабря 2002г.; 23 декабря 2003г.; 10 января, 2 февраля, 3 ноября, 30 декабря 2006г.; 2 марта, 17 мая, 26 июня 2007г.

8. Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22 марта 1991г. № 498-ФЗ с изменениями от: 24 июня, 15 июля 1992г.; 25 мая 1995г.; 6 мая 1998г.; 2 января 2000г.; 30 декабря 2001г.; 21 марта, 9 октября 2002г.; 7 марта 2005г.; 2 февраля, 26 июля 2006г.

9. Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 14 июня 1995г. с изменениями от 31 июля 1998г. № 88-ФЗ.

10. Закон РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» № 209-ФЗ от 24 июля 2007г.



Сравнение организаций (на примере АО и ООО)

Признак	Акционерное общество (АО)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
1	2	3
Деление уставного капитала	Разделение на акции одинаковой номинальной стоимости	Разделение на доли определенного размера
Ответственность участников	Участники (акционеры) не отвечают по обязательствам АО, несут риск убытков в пределах их акций	То же
Солидарная ответственность	Если вклад внесен не полностью, акционеры несут солидарную ответственность в пределах неоплаченной части вклада пропорционально их части акций	— // —
Правовое положение	Регламентировано ГК и законом	— // —
Максимальное число участников	В открытом АО – не ограничено, в закрытом – не более 50	Не более 50
Минимальное число участников	Не может иметь единственного учредителя другое общество, состоящее из одного лица	То же
Учредительные документы	Определены законом: учредительный договор, устав	— // —
Размер уставного капитала	Минимальный размер определен законом: для открытых АО – 1000 МРОТ, для закрытых – 100 МРОТ	Не менее 100 МРОТ
Ограничение по акциям (долям)	Доля привилегированных акций – не более 25% от их числа	Не устанавливается
Органы управления	Строго регламентированы законом: общее собрание, совет директоров (наблюдательный совет), правление	Определено в общих чертах – собрание и исполнительный орган (коллективный и единоличный)
Публикация сведений	Открытое акционерное общество публикует сведения в открытой печати: годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков	Публикация не требуется
Переход доли	В открытых АО – не регламентирован, в закрытых АО – преимущественное право предоставлено акционерам этого АО	Прежде всего участникам ООО, допускается третьим лицам, наследникам, с согласия остальных
Выход участника	Независимо от других участников	То же
Реорганизация и ликвидация	Добровольно - на основании общего собрания или по суду.	То же

Наиболее распространенные типы виртуальных команд

Организационная форма	Особенности работы	Сфера применения
1	2	3
Команды по разработке продуктов или проектов	Команда работает над созданием нового продукта. Этот процесс занимает довольно продолжительное время. Члены виртуальной группы обладают большой самостоятельностью, принимают коллегиальные решения. Обязанности участников строго разграничены. Иногда члены виртуальной группы могут выступать как специалисты.	Любая деятельность, связанная с производством продуктов; особенно часто применяется в IT
Сетевые команды	Члены команды выступают только как эксперты. Состав участников проекта часто меняется, поэтому нередки случаи, когда члены виртуальной группы знают не всех участников того же проекта.	Консалтинговые компании, высокие технологии, фондовый рынок, например, Pricewaterhouse Coopers, NASA, NASDAQ
Параллельные команды	Виртуальная команда привлекается, когда организация-заказчик не может своими силами решить ту или иную задачу. Специалисты выступают в качестве экспертов. Состав участников строго определен, все они, как правило, знакомы друг с другом. Члены команды имеют право одновременно работать и над другими проектами.	Консалтинг, выработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов компании, финансовый рынок, например, Федеральное управление авиации США привлекает виртуальную параллельную команду для разработки стандартов сертификации.
Рабочие команды	Отличаются узкой специализацией, например, в научных исследованиях и разработках. Решают стратегические задачи. Состав виртуальной группы строго определен. Как правило, в группу выделяются сотрудники из определенных структур одной организации.	Крупные мультинациональные корпорации, например, Boeing Hewlett-Packard
Сервисные команды	Занимаются сопровождением и обслуживанием основной деятельности организации. Это может быть, например, служба технической поддержки.	Крупные мультинациональные корпорации, консалтинговые группы, финансовая сфера.
Управленческие команды	В команду входят менеджеры высшего звена крупной корпорации, рассредоточенные по всему миру.	Транснациональные корпорации, например, whirlpool.
Команды быстрого реагирования	Виртуальная группа должна стремительно реагировать на чрезвычайные ситуации.	Государственные службы, связанное с национальной безопасностью, шоу-бизнес.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	<b>5</b>
<b>Введение</b> .....	<b>9</b>
<b>Благодарности</b> .....	<b>11</b>
<b>ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b> .....	<b>13</b>
1.1. Развитие отечественного предпринимательства .....	15
1.2. Экономическая природа и содержание предпринимательства .....	27
1.3. Предпринимательство как особая форма экономической активности .....	38
1.4. Предпринимательская среда .....	49
1.5. Цели предпринимательской деятельности .....	61
Задания .....	71
Тестовые вопросы .....	71
Контрольные вопросы для самопроверки .....	77
Рекомендуемая литература .....	78
<b>ГЛАВА 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СЕТЬ – ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖФИРМЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</b> .....	<b>80</b>
2.1. Основы формирования предпринимательских сетей .....	81
2.2. Сетевые объединения в инвестиционно-строительной сфере.....	87
2.3. Кластеры – сетевые территориальные объединения .....	95
2.4. Инновационные предпринимательские сети: технологические парки, полисы .....	106
2.5. Региональные предпринимательские сети: бизнес-центры, бизнес-инкубаторы .....	116
Задания .....	129
Тестовые вопросы .....	130
Контрольные вопросы для самопроверки .....	136
Рекомендуемая литература .....	137
<b>ГЛАВА 3. КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СУБЪЕКТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	<b>138</b>
3.1. Сущность терминов «организация» и «предприятие» .....	139
3.2. Организационно-правовые формы коммерческих организаций .....	145
3.3. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы организации .....	154
3.4. Основы построения организационной структуры, типы коммерческих организаций .....	164
3.5. Формы интеграции компаний .....	174
Задания .....	185
Тестовые вопросы .....	186
Контрольные вопросы для самопроверки .....	192
Рекомендуемая литература .....	193

<b>ГЛАВА 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КУЛЬТУРА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	194,
4.1. Принципы и методы оценки эффективности , предпринимательской деятельности .....	195,
4.2. Планирование развития субъектов предпринимательской , деятельности .....	205,
4.3. Этика и культура в предпринимательстве .....	215,
4.4. Инновационная корпоративная культура .....	225,
4.5. Организационно-управленческие инновации .....	234,
Задания .....	247,
Тестовые вопросы .....	247,
Контрольные вопросы для самопроверки .....	254,
Рекомендуемая литература .....	255,
<b>ГЛАВА 5. БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	257
5.1. Экономическая безопасность .....	258
5.2. Враждебные слияния и поглощения .....	264
5.3. Противостояние рейдерству (захватнической политике) .....	273
5.4. Информационная безопасность .....	284
5.5. Защита информационных ресурсов и повышение информационной безопасности .....	296
Задания .....	308
Тестовые вопросы .....	308
Контрольные вопросы для самопроверки .....	314
Рекомендуемая литература .....	315
<b>Заключение</b> .....	<b>316</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>317</b>