

## Тема 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Развитие, сущность предпринимательства.
2. Субъекты и объекты предпринимательство.
3. Основные характеристики предпринимательской деятельности.
4. Условия осуществления предпринимательской деятельности.

### 1. РАЗВИТИЕ, СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Мир вокруг нас развивается по сложным и интересным законам. Каждый из нас, даже не изучая ни одной экономической дисциплины, может считать себя немного экономистом. Например, принимая решение о том, покупать или нет, Вы не просто устраиваете свой быт, но и неосознанно «управляете» экономикой, с большим или меньшим успехом заставляя ее производить необходимые Вам товары.

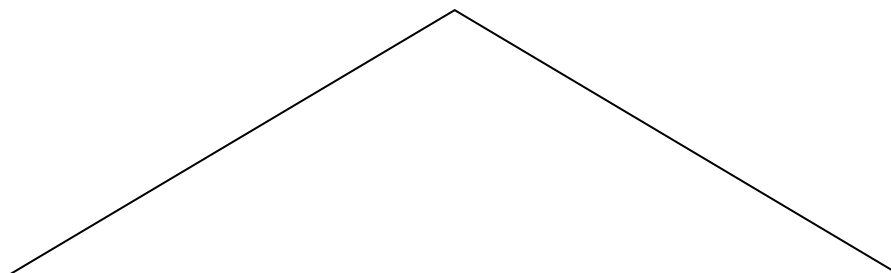
Итак, что же такое экономика?

**Экономика** – это особенная сфера жизни общества, которая охватывает производство материальных (обеспечивают физиологические потребности людей) и нематериальных (обеспечивают моральные и духовные потребности: образование, религия, здравоохранение) благ, их обмен, распределение и потребление в условиях ограниченности ресурсов.

Движущей силой экономики являются потребности людей.

**Потребность** – это движущая сила, которая стимулирует людей производить и осуществлять какую-либо полезную деятельность. Потребности постоянно изменяются и увеличиваются.

На особенности движения потребностей обратил внимание американский ученый Абрахам Маслоу, который определил пять групп потребностей, находящихся в иерархичной связи, и предложил специальную «пирамиду потребностей».



Наверное, нет человека, который имел бы ограниченные потребности. Как правило, с удовлетворением одних потребностей возникают другие, этот процесс нескончаемый, а человеческие потребности безграничны.

Таким образом, **основной задачей экономики** является удовлетворение людских потребностей. *Экономика изучает, как именно общество, используя имеющиеся ресурсы, создает разнообразные товары и услуги, пытаясь достичь наиболее полного удовлетворения людских потребностей.* Она призвана решать ряд жизненно необходимых вопросов: Что именно производить? Сколько производить? Как производить? Для кого производить?

Субъектами современной экономики выступают предприниматели, работники, работающие по контрактам, фермеры, предприятия, государство.

Перспективное развитие экономики невозможно без таких ее составляющих как бизнес и предпринимательство.

Именно бизнес путем соглашения между покупателем и продавцом решает одновременно наиболее важные проблемы экономики:

«Что производить?» – когда потребителем платятся деньги за тот товар, который он выбрал,

«Как производить?» – конкуренция между производителями,

«Сколько производить?» и «Как распределять?» – соотношение спроса и предложения.

**Спрос** – это количество продукции, которое потребители готовы приобрести на рынке за определенную цену.

**Предложение** – количество продукции, которое производитель может предоставить на рынок в определенное время и за определенную цену.

Успех в осуществлении предпринимательской деятельности зависит от многих факторов. Одним из необходимых условий достижения высоких результатов практически в любой предпринимательской деятельности является получение минимально необходимых знаний о данной деятельности. Т.е. предпринимательству необходимо учиться. Сегодня многим кажется, что стать предпринимателем можно без специальных знаний и подготовки. Это ошибочное представление порождено недостаточным развитием рыночных отношений в нашей стране. Экономические знания необходимы каждому человеку, независимо от сферы его деятельности.

**История развития предпринимательства** начинается еще с древних времен. Его зарождение прежде всего связано с деятельностью купцов, торговцев, ремесленников. Именно они представляли собой первых предпринимателей. Торговые отношения существовали в Древнем Египте, Вавилоне, Древней Греции, Риме и других античных цивилизациях. Например, Древняя Греция торговала вином, оливковым маслом, различными ремесленными изделиями. В свою очередь, в Греции активно шла торговля с ее колониями и странами Востока.

Некоторые историки считают, что в древних средиземноморских цивилизациях выросли первые капиталистические отношения; существует даже специальный термин – «античный капитализм». Так ли это было на самом деле? Да, действительно в древнем греко-римском мире прослеживаются определенные элементы капитализма: товарно-денежные отношения, частная собственность, активный экспорт и импорт товаров. Но это всего лишь некоторые черты, сам же капитализм возник гораздо позже (конец XIV века) в Западной Европе, а вместе с ним произошло и бурное развитие предпринимательства.

В эпоху капитализма появляются прототипы современных заводов и производственных предприятий – мануфактуры, которые представляют собой крупные производства, основанные на внутреннем разделении труда и наемной рабочей силе. Во главе мануфактур стояли предприниматели, владеющие средствами производства и организующие сам процесс производства. В середине XVI века появилось понятие акционерного капитала, то есть образовывались первые акционерные общества как одна из организационно-правовых форм предпринимательства.

В 1554 году было основано торговое акционерное общество в Англии для торговли с Россией. В конце XVII века возникают первые акционерные банки. Таким образом, собственность ранее существовавших крупных семейных предприятий распадается на сотни и тысячи вкладчиков. Это дает мощный импульс развитию крупных форм предпринимательства. Разрыв между мелким и крупным бизнесом постепенно увеличивается. Укрупнение предпринимательства дает возможность совершенствовать хозяйственную деятельность, снижать издержки, максимизировать прибыль.

В экономической литературе понятие «*предприниматель*» впервые появилось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 году, где под ним понимался человек, берущий на себя «обязательство по производству или строительству объекта».

В качестве *научного термина* понятие «*предприниматель*» появилось в работах английского экономиста XVIII века Ричарда Кантильона. Он считал, что расхождение между спросом и предложением на рынке дает возможность отдельным субъектам рыночных отношений покупать товары подешевле и продавать подороже. Именно этих субъектов отношений он назвал предпринимателями, что в переводе с французского означает «посредник». **Кантильон** характеризовал **самостоятельного предпринимателя** как индивидуального производителя, деятельность которого обязательно связана с

определенным предпринимательским, хозяйственным риском.

Позже французский экономист **Ж.Б. Сэй** в своей работе «Трактат политической экономии» (1803 год) сформулировал определение **предпринимательской деятельности** как комбинирование трех основных факторов производства – земли, капитала и труда. Он указал, что талант предпринимателя является одним из аспектов успешного развития промышленности. Основная мысль Сэя заключается в признании активной роли предпринимателей в создании общественного продукта. Кроме того, он считал, что доход предпринимателя является вознаграждением за его труд, способность организовать производство и сбыт продукции.

Стоит отметить, что классики экономической мысли практически не интересовались фигурой предпринимателя. И предпринимательская деятельность не стала предметом научного анализа в сфере экономики в кон. XVIII – нач. XIX вв.

Известные английские экономисты А. Смит и Д. Рикардо представляли экономику как саморегулирующийся механизм, в котором нет места творчеству предпринимателя. Однако **А. Смит** в книге «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776 год) уделил внимание характеристике предпринимателя. Он считал, что **предприниматель**, являясь собственником капитала, ради реализации определенной коммерческой идеи и получения прибыли идет на риск. Таким образом, предпринимательская прибыль является компенсацией собственнику за риск.

Лишь на рубеже XIX-XX вв. начинается осознание значения и роли института предпринимательства для развития экономики и общества. Французский экономист **А. Маршалл** добавил к трем классическим факторам производства четвертый и назвал его «*организация*». То есть, понятие предпринимательства расширяется, увеличивается количество выполняемых функций.

Следующий этап в понимании предпринимательства связан с именем американского экономиста **Й. Шумпетера**. В работе «Теория экономического развития» (1911 год) он трактует понятие предпринимателя как новатора. По его мнению, **функция предпринимателя** состоит в реализации нововведений, играющих важную роль в развитии экономики и обеспечении экономического роста страны.

Новые грани в понятии предпринимательства описал английский экономист Ф. Фонхайек. Он считал, что сущность предпринимательства заключается в поиске и изучении новых экономических возможностей, это характеристика поведения индивидуума, а не род деятельности.

Таким образом, постепенно происходит четкое разделение между предпринимателем и менеджером, так как функциональная сущность и того, и другого различна. Понятие предпринимателя гораздо шире, чем понятие руководителя, хотя они и имеют ряд сходных функций, таких как организация, координация, контроль, несение ответственности за принятие решений и др. При этом необходимо отметить, что предприниматель – всегда собственник, а менеджер – всегда управляющий.

**В развитии предпринимательской функции можно выделить этапы:**

- 1) концентрация внимания на несении предпринимательского риска;
- 2) выделение инновационности, как основной его отличительной черты;
- 3) сосредоточение внимания на личных качествах предпринимателя – способности реагировать на изменения в окружающей среде, наличие управленческих способностей;
- 4) современный этап развития предпринимательской функции, связан с перенесением внимания на управленческий аспект в деятельности предпринимателя.

## 2. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Очень часто понятие «предпринимательство» отождествляют с понятием «бизнес». Однако это не тождественные понятия. **Явление «бизнеса»** шире и богаче, чем «ПД», т.к. оно *охватывает отношения между всеми субъектами разнообразных отношений в обществе и включает действия не только предпринимателей, но и потребителей, наемных работников, государственных органов*. При этом «предпринимательский бизнес» выступает как один из типов деловой деятельности, а соответственно, предприниматели – как один из типов субъектов бизнеса.

**Бизнес** – это деловые отношения между людьми; дело, направленное на решение задач, связанных с осуществлением на рынке обмена товарами, работами, услугами между субъектами экономических отношений с целью получения экономических выгод.

**Так, к субъектам бизнеса относятся:**

- предприниматели – юр. и физ. лица, цель – получение прибыли;
- наемные работники – бизнес людей, работающих по найму;
- потребители – бизнес осуществляется всеми гражданами для удовлетворения своих потребностей;
- госорганы, госслужащие – общегосударственные, научно-технические программы, гос. заказы;
- международные организации.

**Субъекты предпринимательской деятельности:**

- граждане Украины, иностранные граждане и лица без гражданства, зарегистрированные в установленном законодательством порядке (предприниматели), кроме тех граждан, которым вести ПД запрещено (военнослужащие, государственные служащие (налоговые органы, правоохранительные органы, органы гос. безопасности);
- юридические лица – предприятия (организации) всех форм собственности, зарегистрированные в установленном законодательством порядке.

Характер предпринимательской деятельности выдвигает определенные требования к личности предпринимателя. Поэтому предприниматель должен иметь не только желание или склонности к предпринимательству, а и определенные деловые качества и черты характера.

По данным пятилетнего проекта определения **«профиля предпринимателя»**, организованного американской фирмой «Мак-Бер энд Компани», выявлены наиболее важные черты «оптимального типа предпринимателя»:

- организационно-хозяйственное новаторство;
- готовность и способность к риску;
- поиск новых возможностей и инициативность;
- ориентация на эффективность и качество продукции и обслуживания;
- имущественная ответственность и целеустремленность;
- высокая информированность и наблюдательность;
- способность идти на «жертвы» в интересах дела;
- четкость, планомерность в работе;
- способность переубеждать людей, коммуникабельность, честность, надежность.

**Объектом предпринимательской деятельности** является товар. В рыночной экономике товарами и объектами предпринимательской деятельности являются:

1. Физические объекты
2. Услуги
3. Коммерческая информация

Все товары делятся:

1. По времени использования: товары длительного пользования и краткосрочного пользования.
2. По характеру потребления: повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса, пассивного спроса

Как правило, товар имеет свою атрибутику: марку, марочное название, марочный знак, товарный знак, авторское право.

Каждый товар имеет свой жизненный цикл. Как правило, этот жизненный цикл складывается из следующих стадий: рост, зрелость, старение, ликвидация

### 3. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В Украине предпринимательскую деятельность регулирует *Хозяйственный кодекс Украины*, согласно которого **предпринимательство** является разновидностью хозяйственной деятельности и определяется, как самостоятельная, инициативная, систематическая, на собственный риск хозяйственная деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли.

В свою очередь **хозяйственная деятельность** – это деятельность субъектов хозяйствования в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнение работ либо оказание услуг стоимостного характера, имеющих ценовую определенность.

Хозяйственная деятельность может осуществляться и без цели получения прибыли – это некоммерческая хозяйственная деятельность.

#### **Функции предпринимательства:**

- инновационная (творческая) – генерирование и реализация коммерческих идей, в осуществлении технико-экономических, научных разработок, проектов, которые связаны с предпринимательским риском;
- ресурсная – мобилизация на добровольных началах материальных, финансовых, трудовых, информационных, интеллектуальных и других ресурсов;
- организационная – непосредственная организация производства, сбыта, рекламы и т.д., которая сводится к соединению ресурсов в оптимальных пропорциях, осуществлению контроля над их использованием;
- стимулирующая (мотивационная) – формирование стимулирующего (мотивационного) механизма эффективного использования ресурсов с учетом достижений науки и техники, управления и организации производства, а также максимального удовлетворения потребностей потребителей.

Кроме того, *в экономическом развитии страны роль предпринимательства* определяется тем, что оно:

- служит рычагом для изменения структуры экономики;
- создает благоприятную среду для конкуренции;
- стимулирует экономическое развитие,
- способствует рациональному использованию всех ресурсов,
- обеспечивает стимулы к высокоэффективному труду.



### **Предпринимательство осуществляется на основе следующих принципов:**

- свободного выбора видов предпринимательской деятельности;
- самостоятельного формирования программы деятельности, выбора поставщиков и потребителей производимой продукции, привлечения материально-технических, финансовых и других видов ресурсов, использование которых не ограничено законом, установления цен на продукцию и услуги соответственно закону;
- свободного найма работников;
- коммерческого расчета и собственного коммерческого риска;
- свободного распоряжения прибылью, которая остается у предпринимателя после уплаты налогов, сборов и других платежей, предусмотренных законом;
- самостоятельного осуществления внешнеэкономической деятельности, использования надлежащей предпринимателю части валютной выручки на свое усмотрение.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как в *индивидуальной*, так и в *коллективной формах*.

В свою очередь формы ПД определяют возможные ее *типы*:

- малый бизнес, который основывается на личной собственности или аренде;
- общественное предпринимательство или партнерство, основанное на коллективной собственности;
- корпоративное предпринимательство, основанное на акционерном капитале.

### ***Т.о. ключевые характеристики предпринимательской деятельности:***

- 1) ПД – это самостоятельная деятельность, деятельность «за свой счет». Основой ПД является собственность предпринимателя;
- 2) ПД – это инициативная, творческая деятельность. В основе осуществления ПД лежит собственная инициатива, творческо-поисковый, инновационный подход;
- 3) ПД – это систематическая деятельность. ПД должна быть постоянной, связанная с воспроизводственным процессом и обязательно официально зарегистрированной;
- 4) ПД – это деятельность, которая осуществляется на собственный риск и собственную экономическую (имущественную) ответственность;
- 5) целью ПД является получение прибыли.

#### 4. УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Каждый предприниматель в процессе организации предпринимательской деятельности должен обладать предпринимательской идеей. Предпринимательская идея – отражение в сознании предпринимателя потребностей общества и путей их удовлетворения.

##### **Основными источниками предпринимательской идеи являются:**

1. Товарный рынок
2. Анализ географических и структурных разрывов в системе общественного производства
3. Достижения науки и техники
4. Появление новых идей на основе анализа существующих товаров.
5. Анализ предшествующих лет развития рынков товаров и услуг
6. Предугадывание появления новых потребностей и удовлетворение их.

После того, как был определен круг идей – анализ, который ставит целью, какие из идей использовать в производстве. Для этого идеи подвергаются экспертизе (внешней и внутренней).

Если отбор осуществляется внутренней службой, то он происходит по **следующим правилам:**

1. Эффективная идея. Идея А позволяет получить 5 млн. дол., а идея В – 1 млн. дол.
2. Перспективы завоевания рынка А – 10%, В – 20%
3. Длительность работы от проекта до его реализации
4. Доступность, цена и спрос
5. Наличие квалифицированной рабочей силы, а также необходимых менеджеров.

После определения общей эффективности разрабатываются документы по реализации идеи. В современных условиях основная форма реализации – бизнес-план. Он состоит из преамбулы и 10 разделов. В преамбуле должно быть такое объяснение, чтобы предпринимательский партнер, кредитор или бизнесмен заинтересовался, просчитав бизнес-план. То есть она рассчитана на партнеров и кредиторов.

**Основная часть бизнес-плана состоит из:**

1. Описания того или иного дела, которым намерена заняться фирма
2. Анализ рынка сбыта
3. Конкуренты: кто является крупнейшим производителем товара или его аналога, характеристика товара конкурента, реклама товара конкурента.
4. План маркетинга
5. План производства: на каких предприятиях производится товар, технология производства, проблемы производства, поставщики материалов и т.д.
6. Партнеры по бизнесу
7. Правовые вопросы
8. Предпринимательский риск
9. Финансы
10. Стратегия финансирования.

## Тема 2. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ДЕЛА

1. Предпринимательская идея, ее источники и методы поиска.
2. Определение миссии и обоснование целей предпринимательской деятельности.
3. Процедура государственной регистрации нового предприятия в Украине.
4. Лицензирование предпринимательской деятельности.

### 1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ, ЕЕ ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ ПОИСКА

Основание предпринимательской деятельности осуществляется соответственно определенной технологии создания бизнеса, которая является специфической для каждого конкретного случая и зависит от сферы выбранной деятельности. Однако несмотря на особенности экономической и правовой среды, специфики сферы деятельности, существуют и общие проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели. Одной из первых таких проблем является *поиск предпринимательской идеи*.

Поиск предпринимательской идеи – это достаточно ответственное задание для предпринимателя, который должен найти в идее возможность реализовать свои знания и способности. На этом этапе возникает проблема: где и как искать новую предпринимательскую идею.

**Источниками предпринимательской идеи** могут быть – потребители, работающие фирмы, парламент и правительство, научно-исследовательские разработки.

Можно выделить следующие **группы методов поиска предпринимательской идеи**:

#### 1. Методы индивидуального творческого поиска:

1) **метод аналогий** предусматривает использования чего-то подобного к уже известному решению, «подсказанного», например, технической, экономической или другой литературой или «подсмотренного» в природе;

2) **метод инверсии** – специфический метод, который предусматривает такие подходы к решению новой проблемы: перевернуть «кверху ногами»; «вывернуть» на противоположную сторону; поменять местами и т.п.;

3) **метод идеализации** базируется на иницировании воображения про идеальное решение проблемы, которое может «натолкнуть» на осознание какой-то новой идеи.

#### 2. Методы коллективного поиска:

1) **метод «мозгового» штурма** сводится к творческому сотрудничеству определенной группы специалистов ради решения проблемы с помощью, например,

проведения дискуссии по конкретному ряду вопросов. При этом следует придерживаться таких правил: не допускать критики и отрицательных комментариев относительно высказываний оппонентов; не порицать новую идею, какой бы она не была абсурдной с точки зрения возможности ее практической реализации в современных условиях;

**2) метод конференции идей** отличается от метода «мозгового» штурма тем, что допускает доброжелательную критику в форме реплики или комментария. Считается, что такая критика может повысить ценность выдвинутых идей;

**3) метод коллективного блокнота** объединяет индивидуальное предложение идеи с коллективной ее оценкой. При этом каждый участник получает блокнот, в котором изложена суть решаемой проблемы. На протяжении определенного времени (обычно месяца) каждый участник обсуждения записывает в блокнот собственные идеи относительно решения определенной проблемы. После этого блокноты получает руководитель группы участников для обобщения накопленной информации. Лишь после завершения этой процедуры организовывается творческая дискуссия и выносится соответствующее решение относительно новой предпринимательской идеи.

### **3. Методы активизации поиска:**

**1) метод контрольных вопросов** – его сущность состоит в том, чтобы инициировать решение обсуждаемой проблемы с помощью определенных вопросов, которые должны стимулировать собственные мысли относительно выдвинутой новой идеи;

**2) сущность метода фокальных объектов** сводится к перенесению признаков случайно выбранных объектов на объект, который требует усовершенствования;

**3) метод морфологического анализа** основанный на использовании комбинаторики, то есть исследовании всех возможных вариантов, исходя из закономерностей построения (морфологии) объекта, который подлежит изучению и анализу. Путем комбинирования вариантов можно получить немало разных решений в процессе поиска предпринимательских идей.

## **2. РАЗРАБОТКА МИССИИ И ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы

выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению.

**Миссия** – философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Миссия предназначена для решения следующих основных *задач*:

1. Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
2. Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
3. Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.
4. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).
5. Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

Ответ на вопрос «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей – как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т.п.

#### *Процесс создания миссии*

Важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы

отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого.

Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия:

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.
3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).
4. Уточнение основных положений.
5. Выбор окончательной формулировки миссии.
6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Если привлечение к этим работам всех ключевых сотрудников по каким-либо причинам нецелесообразно, можно ограничиться привлечением только высших руководителей (генеральным директором и его заместителями). В этом случае процедура остается той же, но проводится быстрее и с меньшим объемом работ.

Это совершенно верно, однако представляется, что для анализа внешней среды необходимо иметь инструмент отсева ненужной информации (так называемой «нерелевантной» информации, то есть не имеющей отношения к поставленной задаче). Так как внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых «фильтров». Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии. Предварительная формулировка может быть получена очень просто – необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, «продает квартиры» или «выпускает стройматериалы».

Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию организации. Это может свидетельствовать о том, что предприятие не сбалансировано, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей. Такая ситуация может сложиться также в том случае,

если существует несколько подразделений компании, двигающихся в различных направлениях, как герои басни И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука».

*Примеры формулировок миссий.*

**XEROX.** *Распространение знаний с помощью документов.*

**Рекламное агентство «Прайм».** *Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения клиентов наших клиентов.*

**Центр Управленческого Консультирования «РЕШЕНИЕ».** *Оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями и создании условий для их долгосрочного успешного развития.*

При создании предпринимательской структуры должны быть определены **конкретные цели** ее деятельности.

Цель – это конечное состояние хозяйствования, которого фирма надеется достичь в определенный момент в будущем.

**Личная цель предпринимателя** может сводиться к желанию:

- 1) получать как можно больше денег;
- 2) творчески работать;
- 3) чувствовать себя комфортно;
- 4) привести в равновесие составные элементы жизни – собственную карьеру и семью, друзей и т.п.;
- 5) добиться того, чтобы коллеги признали его профессионалом, знатоком в избранной сфере предпринимательской деятельности.

Определение целей – очень важный этап, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

*Цель* – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, «отсекает» часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами



деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

У разных авторов существуют различные классификации. Примерно совпадает только классификация **по времени**, на которое устанавливаются цели. Обычно выделяют долгосрочные и краткосрочные цели. Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели, их называют среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, классификация целей по функциональным областям:

1. **Рыночные цели** (или внешние программные цели): в области маркетинга и Public Relations, например:
  - объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении;
  - число клиентов;
  - доля рынка.
2. **Производственные цели** (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов):
  - обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);
  - построить цех (объем капитального строительства);
  - разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР);
3. **Организационные цели** – все, что касается управления, структуры и персонала организации:
  - принять на работу трех маркетологов;
  - довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;
  - внедрить систему управления проектами.
4. **Финансовые цели** – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:
  - чистый объем продаж (из «рыночных целей»);
  - величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);

- валовая и чистая прибыль;
- рентабельность продаж и т.п.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых - к рыночным и производственным.

На наш взгляд, данная классификация отличается простотой понятийного аппарата. Кроме того, она обеспечивает связность целей, так как последние логически вытекают друг из друга (из рыночных - производственные, затем организационные и финансовые).

Также выделяют следующие виды целей развития организации:

- цель стабильного роста;
- цель быстрого роста;
- цель сокращения.

### *Иерархия целей*

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

### *Требования к целям*

Цели:

- определяют направление бизнеса;
- предопределяют действия организации;
- определяют приоритеты задач;
- концентрируют усилия в конкретной сфере;
- определяют значимость подразделения организации;
- задают уровень для оценки результатов.

Цели должны быть реальными, достижимыми. Должны детализироваться по подразделениям, должны быть измеримыми, однозначны в понимании, но могут

быть множественными по ожидаемому результату. Не должны противоречить объективным законам, должны быть правильно понятны исполнителю.

Цели задаются с учетом объема работ, сроков исполнения, и особенности исполнения имеющихся возможностей.

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило – SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

1. Конкретными (Specific);
2. Измеримыми (Measurable);
3. Согласованными (Agreeable, Accordant) – с миссией компании; между собой; с теми, кому предстоит их выполнять.
4. Достижимыми (Realistic);
5. Определенными во времени (Timebounded);

*Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:*

1. **Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.** Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.
2. **Установление целей для организации в целом.** Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.
3. **Построение иерархии целей.** Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».
4. **Установление индивидуальных целей.** Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей.

Возможны несколько *подходов к проблеме изменения целей*:

1. Цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства.
2. Упреждающее изменение целей. При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных целей разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т.д.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижних уровней организации. На практике процесс установления целей в различных организациях происходит по-разному. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

### 3. ПРОЦЕДУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УКРАИНЕ

#### Типичная схема государственной регистрации новообразованного предприятия в Украине

Шаги	Название последовательных действий	Короткое содержание действия (этапа)
Шаг 0	Решение о создании нового предприятия	Выбор видов предпринимательской деятельности. Поиск партнеров. Подготовка бизнес-плана.
Шаг 1	Сборы основателей	Выбор организационно-правовой формы предприятия. Выборы или назначения руководителя новообразованного предприятия
Шаг 2	Подготовка организационных документов	Подготовка проектов устава предприятия или учредительного договора
Шаг 3	Подготовительная организационная работа	Обращения к регистрационному отделу органа местной власти (в консалтинговую фирму). Получение дополнительной информации и бланков документов.
Шаг 4	Подготовка дополнительных документов (по	Документы о регистрации юридических лиц-основателей. Договор об аренде.

Шаги	Название последовательных действий	Короткое содержание действия (этапа)
	необходимости)	
Шаг 5	Услуги нотариальной конторы	Нотариальное засвидетельствование подписей руководителей фирмы, копий регистрационных удостоверений основателей и договора аренды. Уплата государственной пошлины
Шаг 6	Обращения в банк (по необходимости)	Формирования 30% уставного фонда общества с ограниченной ответственностью на временном расчетном счете
Шаг 7	Обращения к государственному органу регистрации	Представления необходимых документов, включая дополнительные документы (шаг 4) и квитанцию об уплате регистрационного сбора
Шаг 8	Осуществления процесса регистрации в государственном органе	Выписка и выдача свидетельства о регистрации. Представление регистрационных карточек в орган статистики и налоговой инспекции
Шаг 9	Действия налоговой инспекции	Требование дополнительных сведений о руководителях предприятия. Занесения в Государственный реестр юридических лиц – плательщиков налогов
Шаг 10	Действия органа статистики	Занесения в Единый государственный реестр предприятий и организаций. Установления идентификационного кода и кодов классификационных признаков
Шаг 11	Действия банковского учреждения	Принятия необходимых документов. Открытия текущего счета. Оформления пропусков для входа в банк служебным лицам
Шаг 12	Регистрация предприятия в специальных фондах	Осуществления отметки о регистрации в Пенсионном фонде и Фонде Чернобыля
Шаг 13	Обращения к местному отделу внутренних дел	Принятия необходимых документов и выдача разрешения на изготовление печати и штампов
Шаг 14	Обращения к штемпельно-гравировальной мастерской	Изготовления печати и штампов для основанного предприятия (организации)
Шаг 15	Лицензирования видов предпринимательской деятельности	Выдача разрешения (лицензии) на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности

## 4. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выбирая вид предпринимательской деятельности, необходимо помнить, что существует ряд видов деятельности, которые могут осуществляться только государственными предприятиями и организациями.

Некоторые виды предпринимательской деятельности требуют получения лицензии в соответствующих органах. Такими органами являются министерства, ведомства, учреждения, уполномоченные выдавать такие разрешения.

Лицензия (право, разрешение (лат.)) – это разрешение, которое выдается государственными органами на право заниматься конкретным видом деятельности.

Государство при помощи лицензий регулирует предпринимательскую деятельность, строительные работы, ввоз, вывоз или транзит товаров в интересах государства.

Лицензирование осуществляется также для того, чтобы защитить потребителя от неквалифицированных услуг и недоброкачественных товаров.

Лицензированию подлежат те виды предпринимательской деятельности, которые влияют на здоровье человека, окружающую среду и безопасность страны.

Если выбранный вид деятельности требует лицензирования, то предприниматель должен подать в орган, который выдает лицензии, заявление, имеющее следующую информацию:

- ФИО, паспортные данные, идентификационный номер – для физического лица;
- вид деятельности, на который получается лицензия.

К заявлению прилагается ряд документов, перечень которых установлен законодательством.

Субъект хозяйствования обязан вести деятельность, подлежащую лицензированию, в соответствии с установленными для этого вида деятельности лицензионными условиями.

Лицензионные условия – это установленный с учетом требований законов исчерпывающий перечень организационных, квалификационных и других требований, обязательных для выполнения при проведении видов хозяйственной деятельности, подлежащих лицензированию (ЗУ «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности» № 1775-Ш от 01.06.00 с изменениями и дополнениями).

Лицензия выдается на определенный срок согласно закону.

Плата за лицензию тоже не является одинаковой для всех (размер платы за лицензию устанавливает КабМин Украины).

Если лицензионная деятельность осуществляется по нескольким отдельным объектам, расположенным на одной административной территории, то вместе с лицензией выдаются ее копии на каждый такой объект с указанием места расположения. В случае расположения объектов на разных административных территориях СПД должен получить лицензию в соответствующем органе исполнительной власти в каждой административной единице.

Если предпринимательская деятельность, которая подлежит патентованию, осуществляется без лицензии, СПД привлекается к административной ответственности с уплатой штрафа, установленного законодательством Украины.