

### ЭТАПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЦЕССА

*Рассмотрена предпринимательская деятельность как процесс, выделены его основные этапы. Представлено описание каждого этапа предпринимательского процесса. Дано описание бизнес-плана как основного документа, содержащего комплексное обоснование стратегии развития всех сторон предпринимательства. Материал может быть полезен для начинающих предпринимателей, а так же для магистрантов и аспирантов.*

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, предпринимательский процесс, предпринимательская идея, бизнес-план, ресурсы.

Предпринимательская деятельность — это сложный процесс, длительный во времени, требующий больших усилий со стороны предпринимателей и привлечения большого количества ресурсов. В то же самое время этот процесс индивидуален, он зависит от вида деятельности, размеров предприятия, индивидуальных особенностей и умений предпринимателей. Нельзя заранее дать четкие рецепты осуществления этой деятельности. Но при всем многообразии особенностей предпринимательской деятельности можно выделить общие для всех этапы предпринимательского процесса и описать технологию создания предпринимательской единицы. Под предпринимательской единицей понимается коммерческая организация одной из предусмотренных гражданским законодательством организационно-правовых форм (хозяйственные товарищества и общества или производственные кооперативы). К этапам предпринимательского процесса относятся: поиск новой идеи, ее оценка; составление бизнес-плана; поиск необходимых ресурсов; учреждение и регистрация предпринимательской единицы; организация функционирования и управления фирмой.

Далее рассмотрим содержание каждого этапа.

#### 1. Поиск новой идеи, ее оценка.

Предпринимательская идея — это конкретное целостное знание о целесообразности и возможности заниматься определенным видом предпринимательской деятельности.

Источником новых идей может стать разговор с друзьями, коллегами по работе, потребителями, конкурентами, техническими специалистами, торговыми работниками. Идеи могут подсказать новые законодательные акты, решения правительства, научно-исследовательские разработки.

Поиск новой идеи для предпринимательской деятельности в условиях недостаточно развитого рынка не представляет большой трудности. Любая идея по производству товара, отсутствующего на рынке, может быть доведена до создания фирмы. В странах с развитой рыночной экономикой применяются специальные методы выработки новых идей, такие как целевые обсуждения, метод «мозговой атаки», инвентаризации «слабых мест», метод вопросника, свободных ассоциаций, эвристический метод, список атрибутов, матричный анализ, «мечты о невозможном».

#### 2. Составление бизнес-плана.

Бизнес-план — это план реализации идеи. Это сложный компонент предпринимательского процесса, т.к. он охватывает все стороны планирования

предпринимательской деятельности.

Бизнес-план — это документ, который содержит комплексное обоснование стратегии развития всех сторон бизнеса.

Бизнес-план выполняет ряд функций. Основная из них — это поиск партнеров, инвесторов и кредиторов. Хорошо отпечатанный и оформленный бизнес-план — лучшая визитная карточка для предпринимателя. С его помощью стандартизируется процесс ознакомления с фирмой. Привлечение денег для развития бизнеса невозможно без того материала, который содержится в бизнес-плане. Основательно составленный бизнес-план может быть быстро преобразован в заявку на финансирование, во всяком случае, он будет содержать всю необходимую для составления заявки информацию. Помимо этого, процесс планирования заставляет предпринимателя адекватно оценить затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия. В процессе планирования предпринимателю приходится рассматривать свое дело с различных позиций, оценивать различные аспекты (сбыт, персонал, организацию, стимулирование и т.д.). Многие из обнаруженных в ходе планирования сильных и слабых сторон, возможно, не удалось бы увидеть, если бы не составлялся бизнес-план. Наличие бизнес-плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания его владельца. Он является мощным инструментом самообучения предпринимателя.

Составление бизнес-плана позволяет предпринимателю обнаружить в зачаточном состоянии те проблемы развития фирмы, которые в будущем могут перерасти в серьезное препятствие, определить конечные и промежуточные цели, т.е. придать своему бизнесу целенаправленность.

Бизнес-план выступает также инструментом контроля над создаваемой фирмой и управления ею.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемой организации и сферы, к которой она относится, от характера создаваемого продукта, от размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста фирмы.

Состав отдельных бизнес-планов, в принципе, может отличаться друг от друга, т.к. предприятия различных отраслей имеют свою специфику. Далее рассмотрим содержание отдельных разделов бизнес-плана.

Вводная часть.

Вводная часть должна быть краткой (не более 3-4 страниц) и написана так, чтобы вызвать интерес у читателей, инвесторов. Это единственная часть во всем бизнес-плане, которую будет читать большинство потенциальных инвесторов. Только в том случае, если это их заинтересует, они прочитают весь бизнес-план. Поэтому вводная часть должна быть написана четко и убедительно. В ней излагаются цель, назначение и основные положения предлагаемого проекта; определяется, чем будет заниматься создаваемая фирма, сколько денег потребуется в нее вложить, какой ожидается спрос на продукцию, почему предприниматель считает, что он добьется успеха.

Анализ положения дел в отрасли.

Цель этого раздела — вызвать со стороны потенциальных инвесторов доверие к вашему бизнесу. Следует продемонстрировать глубокое понимание состояния фирмы и той отрасли, в которой вы собираетесь успешно работать и конкурировать, ситуации на рынке выбранной продукции. Для этого следует представить данные по отрасли за 3-5 лет о динамике продаж, темпах прироста, о новых фирмах, новых видах продукции, потенциальных конкурентах, описать их сильные и слабые стороны, а также дать информацию о потребителях продукции.

Необходимо взять на заметку все прогнозы по данной отрасли, какие только удастся разыскать. Следует иметь в виду, что потенциальные инвесторы обычно предпочитают вкладывать свои деньги в быстрорастущие отрасли.

Существо предлагаемого проекта.

В данном разделе следует привести подробное изложение предлагаемого проекта, что позволит инвестору оценить специализацию и размеры организации. Нужно дать четкое описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок, их характеристики, некоторые аспекты технологии, сделать акцент на преимуществах, которые описываемая продукция несет потенциальным покупателям. В данном разделе следует также рассказать о том, где и в каком помещении будет находиться фирма, сколько и каких нужно специалистов, какое оборудование потребуется для производства продукции. Можно рассказать о себе и о партнерах по бизнесу, объяснить, на чем основана ваша вера в успех.

Рынки.

Рынок является решающим фактором для всех фирм. Большинство официальных инвесторов считают изучение рынка одной из главных проблем нового бизнеса.

Под рынком в данном случае понимается совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Если вы докажете себе, а затем и инвесторам, что у вас есть свой круг потребителей продукции и он не исчезнет, то не иссякнут источники финансирования.

Следует провести сегментацию рынка и четко определить рыночные сегменты, в пределах

которых фирма намеревается функционировать. Сегментация рынка — это разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и комплекс маркетинга. Сегмент рынка в данном случае — это группа покупателей, одинаково реагирующих на один и тот же набор покупательских стимулов маркетинга.

Оценка размеров рынка, его роста, вашей доли на нем и влияния конкуренции должны базироваться на вашем специфическом рыночном сегменте, а не на каком-то более широком определении рынка. Определив сегмент рынка, приведите описание структуры клиентуры (потребителей) внутри этого сегмента. Необходимо также заметить, что фирма может выбрать не один, а несколько сегментов рынка. В этом случае необходимо составить профили выбранных сегментов, то есть описать их характеристики. Однако, как правило, новые фирмы могут успешно конкурировать лишь на каком-то одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть, в том числе и от остроты конкурентной борьбы.

Решив, на каком сегменте выступать, фирма должна определить, как проникнуть в этот сегмент. Если сегмент уже устоялся, значит, в нем есть конкуренты и они уже заняли в рамках сегмента свои «позиции». Поэтому очень важно определить своих непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, потенциальную долю рынка каждого конкурента, изучить их позиции.

Далее необходимо провести позиционирование своего товара на выбранном сегменте с учетом позиций конкурентов. Это позволит фирме перейти к детальному планированию комплекса маркетинга.

Маркетинг.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому к его составлению следует относиться серьезно. Здесь нужно показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию.

Прежде всего, следует рассчитать конкурентоспособность вашей продукции и продукции конкурентов. Сравнить результаты расчета, показав, что ваша продукция может конкурировать на рынке. Далее предлагается комплекс маркетинга для вашей продукции, который включает: цену, рекламу, каналы распределения и товародвижения, стимулирование сбыта, прогноз новой продукции и т.д.

В разделе «Ценообразование» следует отразить, как вы будете определять цену вашего товара (услуги), какую прибыль надеетесь получить, в каких пределах можете уменьшить цену, чтобы она давала возможность окупить расходы и получить достаточную прибыль.

В разделе «Реклама» необходимо, прежде всего, определиться с постановкой задач и видами рекламы. Реклама может быть информативная, увещательная, напоминающая. Определив задачи рекламы, можно приступить к разработке рекламного бюджета для расчета объема средств, которые фирма может выделить на рекламу. Далее обосо

ываается решение о рекламном обращении (формируется идея обращения, дается оценка, выбираются варианты и формы обращения), отбираются средства распространения информации, представляется график использования средств рекламы.

В разделе «Каналы распределения и товародвижение» следует обосновать выбор оптимального канала распределения, определить необходимое количество его уровней.

Канал распределения — это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям, он включает в себя всех посредников.

Уровень канала распределения — это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара к конечному покупателю. Если фирма сама реализует товар потребителю и не привлекает для этого посредников, значит, она выбирает канал нулевого уровня. Двухуровневый канал включает в себя двух посредников (например, оптового и розничного торговцев). Каналы могут иметь различное количество уровней.

Кроме того, здесь же следует определить и основные элементы комплекса товародвижения, т.е. физического перемещения товаров: работа с заказчиками (обработка заказов), складирование, поддержание товарно-материальных запасов, транспортировка и отгрузка товаров.

Товародвижение требует от фирмы дополнительных затрат, но это не только источник издержек, но и потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или понижение цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов.

В разделе «Стимулирование сбыта» нужно определить, как и за счет чего, вы будете привлекать новых покупателей. К средствам стимулирования относятся: распространение образцов, купоны, предложения о возврате денег, премии, конкурсы, зачетные талоны, демонстрация, стимулирование сферы торговли и т.п. Выбранные вами элементы должны быть подробно описаны и определены издержки по их реализации.

В разделе «Прогноз новой продукции» следует представить этапы жизненного цикла товара, характер сбыта и прибылей на его протяжении. Фирма должна спрогнозировать, когда наступит этап упадка, т.е. период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей. К этому моменту следует разработать предложения либо по выпуску нового товара, либо по усовершенствованию уже существующего. В этом случае должна быть представлена информация о новых разработках и расходах на исследования.

**Производственный план.**

В данном разделе должны быть описаны все производственные процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь рассматриваются вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, сырьем, персоналом, последовательностью выполняемых производственных операций, приводится схема производственных потоков. Кроме того, здесь должно быть уделено внимание

планируемому привлечению субподрядчиков, если этого требует бизнес.

Необходимо кратко пояснить, как будет осуществляться контроль над производственными процессами и затратами. В этом разделе необходимо представить расчет следующих плановых показателей: производственная программа, объемы продаж, потребность в основных фондах, материальных ресурсах, персонале. Здесь проводится также расчет себестоимости производимого продукта.

**Организационный план**

В данном разделе бизнес-плана следует указать форму создаваемой коммерческой организации — будет ли это хозяйственное товарищество или общество, производственный кооператив или унитарное предприятие. Необходимо привести особенности выбранной формы коммерческой организации, условия, на которых создается организация, перечислить всех участников (вкладчиков), распределение прав и ответственности между ними. Если речь идет об акционерном обществе, следует дать сведения о видах и количестве выпускаемых акций. Здесь необходимо также описать систему органов управления фирмой, указать имена, адреса и краткие сведения о всех членах совета директоров и руководителях этого предприятия. Рекомендуется представить организационную схему с указанием для каждого руководителя его места в организационной иерархии и круга его обязанностей. Указывается лицо, обладающее правом подписи финансовых документов. Приводятся сведения о назначении заработной платы членам руководящего состава, выплачиваемых им премиях и надбавках.

**Финансовый план.**

Финансовый план представляет особую ценность, поскольку обосновывает потребность новой фирмы в инвестициях и позволяет судить о том, насколько предлагаемый проект приемлем с экономической точки зрения.

Финансовый план, как правило, состоит из трех частей. Первая часть — это сводный прогноз доходов и расходов. Он составляется на три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Данный раздел включает в себя такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов, прибыль до вычета налогов и чистая прибыль.

Вторая часть финансового плана — прогноз денежной наличности, который составляется также на три года вперед, с месячной разбивкой данных по первому году. Денежная наличность — это разность между реальными денежными поступлениями и выплатами. Данный раздел должен содержать: планируемые поступления от продаж, планируемые платежи, всего, в том числе по видам (оборудование, сырье и материалы, реклама, заработная плата и др.). Здесь же указываются остатки денежной наличности на начало периода, на конец периода, а также прирост денежной наличности за период.

Третья часть финансового плана — это прогноз активов и пассивов фирмы на конец года, т.е. балансовый план. В нем следует отразить активы и пассивы фирмы, собственный и заемный капитал, основные и текущие активы. В финансовом плане можно представить также анализ безубыточности и точку самоокупаемости фирмы.

Итак, мы рассмотрели структуру и содержание бизнес-плана. Успешной его реализации будет способствовать создание системы контроля для оценки выполнения плана и своевременного внесения в него изменений. Основные направления контроля должны включать: контроль запасов, производственный контроль, контроль качества, контроль продаж, контроль расходов.

Предприниматель должен уметь улавливать новые тенденции во внутренней жизни фирмы, в отрасли, в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие коррективы в бизнес-план.

### 3. Поиск необходимых ресурсов

В бизнес-плане было дано обоснование потребности в материальных, трудовых, финансовых ресурсах, в основных фондах (машинах, механизмах, зданиях, сооружениях и пр.). Теперь перед предпринимателем стоит задача обеспечения фирмы необходимыми ресурсами. Прежде всего, составляется список материальных ценностей, которые уже есть у предпринимателя. Далее рассчитывается потребность в недостающих ресурсах, и определяются поставщики. Важно не ошибиться, не занижить потребности и не упустить из виду какой-то существенной статьи расходов. Необходимо также трезво оценить отрицательные последствия, связанные с нехваткой того или иного вида ресурсов.

Предпринимателю нужно подумать о способах привлечения ресурсов. Их можно купить, взять в аренду или найти другой способ воспользоваться ими. При этом возникает основная проблема — поиск источников финансирования. Бизнес начинается с денег, беспрестанно требует денег и делается ради приумножения денег.

Источники финансирования делятся на внутренние и внешние, а также на собственные и заемные. Собственное финансирование осуществляется за счет собственных финансовых ресурсов. В момент создания фирмы это первоначальный капитал (уставный или складочный капитал), который относится к внешним источникам. В процессе функционирования фирмы появляются такие собственные источники, как амортизационные отчисления и прибыль, которые относятся к внутренним.

Внешнее финансирование может осуществляться следующими способами:

1. Закрытая подписка на акции.
2. Привлечение заемных средств в форме кредитов, займов, эмиссии облигаций (долговое финансирование).
3. Открытая подписка на акции.
4. Комбинация первых трех способов.

Каждый из этих способов имеет свои достоинства и недостатки. Для выбора конкретного спосо

ба предпринимателю нужно оценить изложенные преимущества и выбрать наиболее приемлемые. Привлекая сторонних инвесторов, предприниматель может утратить контроль над фирмой. Поэтому ему нужно стремиться сосредоточить в своих руках как можно больший контроль над собственностью, особенно на этапе создания фирмы.

### 4. Учреждение и регистрация предпринимательской единицы

Следующий этап предпринимательской деятельности — создание фирмы.

Как отмечалось ранее, предпринимательская деятельность может осуществляться как с образованием юридического лица (коммерческие организации), так и без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели). В том и другом случае она подлежит регистрации в специальных органах. Перед регистрацией фирмы разрабатываются учредительные документы: устав и (или) учредительный договор. Набор документов определяется законодательством для различных организационно-правовых форм коммерческих организаций.

### 5. Организация функционирования и управление фирмой

После того как фирма зарегистрирована, необходимо организовать ее функционирование, которое будет зависеть от выбранного персонала.

К понятию «организация» можно подходить с разных позиций. Организацией обычно называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой целостный единый организм. В этом смысле мы используем данное понятие, говоря о коммерческих организациях — юридических лицах.

Можно рассматривать организацию как процесс: это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:

- ответственности, посредством которой поставленные перед фирмой задачи распределяются между отдельными руководителями (менеджерами);
- формальных внутренних взаимоотношений между служащими по поводу распределения ответственности.

Организовать — значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

К понятию «организация» можно подходить с двух точек зрения: структурной и поведенческой.

При структурном подходе мы рассматриваем способы распределения производственных обязанностей и то, каким образом передаются полномочия и ответственность в рамках организации.

При поведенческом подходе в центре исследования находится человек. Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией к труду.

На данном этапе предпринимательской деятельности необходимо разработать организационную структуру. Для новых фирм она обычно бывает простой. Нередко все управленческие функции вообще выполняет один человек — сам предприниматель. Однако по мере роста фирмы объем работы увеличивается, организационная структура начинает развиваться, и у предпринимателя появляются заместители, каждый со своим кругом обязанностей. Независимо от сложности организационной структуры необходимо составить ее схему, перечень всех основных управленческих функций, их распределение между структурными подразделениями. Необходимо также четко определить круг обязанностей каждого сотрудника. Для этого составляются должностные инструкции. Должностная инструкция представляет собой подробное описание характера выполняемой работы, оговаривающее все особые условия ее выполнения и требования к квалификации исполнителя.

Следующая проблема, с которой сталкивается предприниматель, — это организация оплаты труда, предусматривающая:

- определение форм и систем оплаты труда работников;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- выработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения показателей и системы премирования сотрудников.

Предприниматель должен также предусмотреть систему мер по обучению, подготовке, повышению квалификации специалистов с отрывом или без отрыва от производства.

Предпринимателю, менеджеру придется также заниматься решением текущих проблем фирмы. Это требует выработки определенного стиля руководства, выявления ключевых факторов успеха, необходимо своевременно выявлять все слабые места и преодолевать их, используя созданную систему контроля. Контроль выражается в постановке целей (стандартов, норм), сравнении полученных результатов с целевыми, определении отклонений от требуемых показателей, выяснении причин этих отклонений, принятии необходимых мер по исправлению ситуации.

Таким образом, предпринимательская деятельность рассматривается как сложный процесс, включающий в себя выбор идеи, разработку бизнес-плана, поиск необходимых ресурсов, учреждение и регистрацию предпринимательской единицы, организацию ее функционирования и управление.

#### *Литература*

1. Общие положения // Гражданский кодекс Российской Федерации в 3 ч. – М.: ИНФРА-М, 2005. – Ч. 1. – С. 3-91.
2. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей : федер. закон от 8 авг. 2001 г. № 129-ФЗ // Рос. газ. – 2001. – 10 авг. - С. 2 — 3.
3. Предпринимательство : учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка, В. А. Швандара. — 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 735 с.