

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования «Витебский государственный  
университет имени П.М. Машерова»  
Кафедра теории и методики физической культуры  
и спортивной медицины

# **БИЗНЕС И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

*Курс лекций*

*Витебск  
ВГУ имени П.М. Машерова  
2021*

УДК 334.7:334.012:796(075.8)  
ББК 65.290я73+65.497.5я73  
Б59

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 1 от 27.10.2021.

Составители: старший преподаватель кафедры теории и методики физической культуры и спортивной медицины ВГУ имени П.М. Машерова **А.А. Синютич**; старший преподаватель кафедры спортивно-педагогических дисциплин ВГУ имени П.М. Машерова **М.В. Хлопцева**

**Р е ц е н з е н т :**

доцент кафедры спортивно-педагогических дисциплин  
ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук,  
доцент *Г.Б. Шацкий*

**Б59** **Бизнес и предпринимательство** : курс лекций / сост.:  
А.А. Синютич, М.В. Хлопцева. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2021. – 126 с.  
ISBN 978-985-517-855-3.

Лекционный курс отражает базовые знания по дисциплине «Бизнес и предпринимательство» в соответствии с учебной программой для специальности 1-03 02 01 Физическая культура (специализации: 1-03 02 01 07 Менеджмент спорта и туризма).

Подробное изложение в предлагаемом издании главных аспектов спортивно-туристической деятельности позволяет использовать его в качестве основной литературы в самостоятельной работе студентов очной и заочной форм обучения названных специальностей при изучении данной учебной дисциплины и подготовке к экзаменам.

УДК 334.7:334.012:796(075.8)  
ББК 65.290я73+65.497.5я73

ISBN 978-985-517-855-3

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2021

## ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательство становится основой развития экономики Беларуси как её наиболее гибкая, инновационно активная, быстро реагирующая на изменения внешних факторов составляющая, что указывает на актуальность изучения учебной дисциплины «Бизнес и предпринимательство»

Главная цель изучения основ предпринимательства – приобретение теоретических знаний по организации предпринимательской деятельности и практических навыков для достижения успехов в бизнесе. Задачами изучения учебной дисциплины являются освоение всех этапов предпринимательской деятельности, практических навыков для организации собственного дела, развитие предпринимательства в Беларуси.

Курс лекций разработан на основе требований к подготовке кадров, предусмотренных образовательным стандартом по специальности «Физическая культура» и входящих в него квалификационных характеристиках специалистов.

Он состоит из следующих разделов:

1. Основы бизнеса и предпринимательства: система современного бизнеса, инфраструктура бизнеса.

2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности: виды организационно-правовых форм предпринимательской деятельности, основные виды предпринимательской деятельности, некоммерческие организации, организация и государственная регистрация субъектов хозяйствования.

3. Планирование предпринимательской деятельности: финансирование предпринимательской деятельности, конкуренция в современном бизнесе, коммерческая деятельность предприятия.

Материал курса лекций «Бизнес и предпринимательство» логически связан с другими дисциплинами учебного плана специальности 1-03 02 01 «Физическая культура». Он базируется на знаниях, полученных студентами при изучении таких дисциплин, как «Экономика», «ТМФК», «Основы права».

Список рекомендуемой литературы характеризуется широким выбором интересных научных изданий.

## ПОНЯТИЕ БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### План лекции

1. Понятие предпринимательства и малого бизнеса в экономике.
2. Субъекты и объекты предпринимательских отношений.
3. Признаки и функции предпринимательской деятельности.
4. Типологизация предпринимательства.
5. Предпринимательская среда.
6. Предпринимательская деятельность без образования юридического лица.

### 1. Понятие предпринимательства и малого бизнеса в экономике

**Предпринимательство** представляет собой инициативную, самостоятельную деятельность граждан, направленную на получение прибыли или личного дохода, осуществляемую от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица – предприятия.

**Малый бизнес** – бизнес, для которого характерно независимое владение и независимая организация хозяйственной деятельности. Это коммерческая, торговая или другая деятельность, организованная в рамках малого или среднего предприятия.

К малому бизнесу, в первую очередь, относятся предприятия, отвечающие хотя бы двум из перечисленных характеристик:

- независимое управление;
- собственный капитал;
- локальный район действия;
- относительно небольшой размер по отношению к отрасли в целом

#### **К субъектам малого предпринимательства относятся:**

– индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;

– микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;

– малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

### 2. Субъекты и объекты предпринимательских отношений

Предпринимательство является экономической формой реализации хозяйственной деятельности людей. При характеристике как экономиче-

ской категории определяют субъекты и объекты предпринимательства. Предпринимательство осуществляется его **субъектами**.

**1. Собственно предприниматели** осуществляют организацию производства товаров и услуг и предложение их на рынке, стремятся к прибыли и ведут конкурентную борьбу.

**2. Потребители**, как условие предпринимательской деятельности. Поскольку только в результате потребления товаров и услуг создаются возможности и стимулы для новой предпринимательской деятельности.

**3. Люди, работающие по контракту**, относятся к субъектам предпринимательской деятельности по следующим причинам:

- присутствует объект сделки – рабочая сила;
- заключая сделку (контракт по найму) обе стороны идут на предпринимательский риск;
- работающий по контракту является не только пассивным участником, но и непосредственно заинтересованным в результатах эффективности самой предпринимательской деятельности, поскольку от этого зависит величина и регулярность выплаты его заработной платы, он зачастую владеет акциями данной фирмы;
- люди, работающие по контракту, одновременно являются прямыми и потенциальными потребителями товара.

**4. Государство** выполняет различные функции по отношению к предпринимательству: оно может тормозить предпринимательство, если осуществляет неоправданную и противоречащую интересам предпринимательства фискальную политику; оно может стимулировать предпринимательство путем предоставления льгот, субсидий, государственных заказов и т.д.; оно может оставаться нейтральным.

**Объектом предпринимательства** является определенная деятельность. Ее особенность состоит в том, что результаты предпринимательства материализуются в производимой продукции (услугах), а также в соответствующем доходе. Величина дохода зависит от того, как предприниматель организовал деятельность, учел всю совокупность факторов. Сама организация деятельности зависит от характера комбинации различных ресурсов с целью максимизации дохода. Предпринимателя от обычного хозяйственника отличает постоянный поиск новых способов комбинации ресурсов. Таким образом, объектом предпринимательства в реальной действительности является осуществление комбинации ресурсов.

### **3. Признаки и функции предпринимательской деятельности**

Как метод хозяйствования предпринимательство имеет ряд признаков:

**1. Самостоятельный характер деятельности.** Условно можно выделить имущественную самостоятельность - наличие у предпринимателя обособленного имущества и организационную самостоятельность - воз-

возможность принятия предпринимателем самостоятельных решений в процессе деятельности.

2. **Предпринимательский риск**, являющийся логическим продолжением его самостоятельности.

3. Самостоятельная **имущественная ответственность**.

4. **Цель деятельности** - систематическое **получение прибыли**.

Даже если первоначально предприниматель ставил целью получение дохода, а в итоге понес убытки, его деятельность все равно будет считаться предпринимательской.

### **Функции предпринимательства**

**Общэкономическая функция** в развитой рыночной экономике является определяющей. Предпринимательская деятельность направлена на производство товаров (работ, услуг) и осуществляется под воздействием системы экономических законов рыночной экономики: спроса и предложения, конкуренции, стоимости и др., что является объективной основой проявления общэкономической функции, которая обусловлена ролью предпринимательских организаций, действующих в рамках юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Поступательное развитие предпринимательства является одним из определяющих условий экономического роста, увеличения объемов валового внутреннего продукта и национального дохода, что в конечном итоге сказывается на благосостоянии нации.

**Инновационная функция** связана с использованием в процессе предпринимательской деятельности новых знаний и идей и преобразованием их в новые продукты, услуги, процессы, стратегии или бизнес-модели.

Инновации не должны ограничиваться лишь созданием новых продуктов. Новые процессы и методы ведения бизнеса могут внести гораздо более весомый вклад в создание устойчивого конкурентного преимущества предприятия.

**Ресурсная функция** предпринимательства предполагает эффективное использование трудовых, информационных, финансовых, материальных и природных ресурсов, средств производства и научных достижений, а также предпринимательского таланта.

Развитие предпринимательства предполагает эффективное использование природных ресурсов, которые подразделяются на две группы: 1) воспроизводимые; 2) ограниченные.

**Социальная функция** предпринимательства заключается в возможности каждого дееспособного человека быть собственником дела, лучше проявлять свои индивидуальные таланты и возможности.

Эта функция выражается в формировании нового слоя предприимчивых людей, склонных к самостоятельной хозяйственно-экономической

деятельности, способных преодолевать сопротивление среды и добиваться поставленной цели.

Социальная функция предпринимательства проявляется в создании наиболее эффективных рабочих мест; сокращении уровня безработицы; в предоставлении возможности сотрудникам реализовать свои способности и повышении их материального благополучия; в создании конкурентной среды и, следовательно, в содействии снижению цен, повышению качества товаров и услуг, насыщении рынка товарами, снижении дефицита. Массовость предпринимательства позволит улучшить социальный климат на уровне всего социума.

**Организационная функция** проявляется в принятии предпринимателями самостоятельных решений, связанных с организацией собственного дела, внедрением новых форм и методов организации производства, заработной платы, разработки стратегии деятельности предприятия и пр.

**Личностная функция** заключается в самореализации предпринимателя как личности через достижение собственной цели, получение удовлетворения от своей работы.

Предпринимателя должны отличать рациональность, высокий уровень притязаний, готовность к риску, способность взять на себя ответственность за результаты хозяйствования, экономическая компетентность, правовое сознание и высокая общая культура.

#### **4. Типологизация предпринимательства**

Предприятия в рыночной экономике можно классифицировать по различным признакам.

**По формам собственности:** государственное и частное.

**Государственным** является такое предприятие, имущество которого принадлежит государству. Оно может создаваться за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий или иных источников.

**Частным** является предприятие, принадлежащее гражданину или членам его семьи на праве собственности.

**По формам хозяйствования** предприятия выступают как:

- акционерное общество открытое и закрытое;
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество, с дополнительной ответственностью;
- унитарное предприятие;
- производственный кооператив;
- товарищество полное и коммандитное.

**По размерам** предприятия группируются как:

- крупные;
- средние;
- малые.

Признаки отнесения предприятий к одной из подгрупп указываются в законодательных или подзаконных актах.

#### **По участию иностранного капитала:**

- **Совместное предприятие** расположено на территории страны, имеет в уставном капитале долю, принадлежащую иностранным инвесторам.
- **Зарубежное предприятие** представлено национальным капиталом, везенным из государства в качестве вклада в уставный капитал предприятия, зарегистрированного в другой стране.
- **Иностранное предприятие** имеет сто процентов уставного капитала, принадлежащего юридическим или физическим лицам других государств.

#### **По отраслевому признаку предприятия относятся к сфере:**

- **материального производства** - промышленность, строительство, сельское хозяйство, связь, транспорт;
- **нематериального производства** – здравоохранение, образование, торговля, наука, культура и другие.

**По видам объединений** предприятия входят в производственные, республиканские, региональные, национальные или транснациональные компании. Есть такие разновидности - концерн, консорциум, холдинг.

В **концерн** входят предприятия, принадлежащие к одной (или нескольким) отраслям.

В **консорциум**, кроме предприятий, включаются банковские, финансовые, страховые структуры.

**Холдинг** создается собственниками для управления контрольным пакетом акций подведомственных предприятий.

В **финансово-промышленной** группе объединяется промышленный и банковский капитал.

### **Виды предпринимательства**

#### **в зависимости от направления деятельности**

Предпринимательская деятельность весьма разнообразна. Любой бизнес в той или иной степени связан с основными фазами воспроизводственного цикла- производством продукции и услуг, обменом и распределением товаров, их потреблением. В зависимости от сферы деятельности различают следующие виды предпринимательства:

➤ **Производственное.** Здесь осуществляется производство продукции, товаров, работ, оказываются услуги. К производственному предпринимательству относятся инновационная, научно-техническая деятельность, непосредственно производство товаров и услуг, производственное их потребление, а также информационная деятельность в этих областях. Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции или работ, услуг покупателю, потребителю и выручка определенной суммы денег.

➤ **Коммерческое.** Оно характеризуется операциями и сделками по купле и продаже товаров и услуг. Здесь быстрее можно получить отдачу.



Эта сфера, во многом ограниченная ранее, благодаря усилиям энергичных, инициативных людей стала стремительно развиваться, главным образом как частное, индивидуальное предпринимательство. Полем деятельности коммерческого предпринимательства служат товарные биржи и торговые организации.

➤ **Финансовое.** Сфера его деятельности – обращение, обмен стоимостей. Финансовая деятельность проникает и в производственную, и в коммерческую, однако она может быть и самостоятельной: банковское, страховое дело и др. Основным полем деятельности финансового предпринимательства являются страховые компании, коммерческие банки и фондовые биржи.

➤ **Консультативное (консалтинговое).** Имеет множество направлений и, сопоставляя уровень его развития в нашей стране с другими развитыми странами, можно сделать вывод, что в ближайшие годы консалтингу предстоит стремительно развиваться. Начинающим предпринимателям может оказываться помощь в открытии своего дела, а в последующем – в консультировании по различным аспектам деятельности.

Производственное	Коммерческо-торговое	Финансово-кредитное	Консультативное
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Инновационное</li> <li>–Научно–техническое</li> <li>–Производство товаров</li> <li>–Оказание услуг</li> <li>–Производственное потребление товаров.</li> <li>–Производственное потребление услуг</li> <li>–Информационное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Торговое</li> <li>–Торгово-закупочное.</li> <li>–Торгово-посредническое</li> <li>–Товарные биржи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Банковское</li> <li>– Страховое</li> <li>–Аудиторское</li> <li>– Лизинговое</li> <li>– Фондовые биржи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общее управление</li> <li>– Администрирование</li> <li>– Финансовое управление</li> <li>– Управление кадрами</li> <li>– Маркетинг</li> <li>– Информационная технология</li> </ul>

Таблица 1. – Виды сложных предпринимательских организаций

Сложные предпринимательские организации	Краткая характеристика
Холдинг	Акционерное общество, приобретающее контрольные пакеты акций других обществ (дочерних компаний) с целью управления ими. <i>Участники:</i> в основном предприятия одной отрасли.
Концерн	Добровольное объединение предприятий различных сфер деятельности для достижения каких-либо общих целей. Объединение участников осуществляется на основе заключенного между ними соглашения, в результате которого образовывается финансовая группа (часто такая группа объединяется вокруг холдинга, держащего акции этих компаний). <i>Участники:</i> предприятия металлургической, нефтяной, деревообрабатывающей отраслей промышленности; предприятия торговли; транспортные предприятия и пр.

Консорциум	Временное соглашение между предприятиями или банками для размещения займа или капиталоемкого производства (несет солидарную ответственность перед заказчиками). <i>Участники:</i> банки, строительные компании и пр.
Картель	Монополистическое объединение, участники которого сохраняют экономическую самостоятельность. <i>Участники:</i> предприятия одной отрасли, например торговли.
Пул	Форма объединения предпринимателей, в котором доходы всех участников поступают в общий фонд, а затем распределяются между ними согласно заранее установленной пропорции. <i>Участники:</i> предприятия сферы услуг, транспорта, сельского хозяйства и пр.
Трест	Объединение, при котором входящие в него предприятия полностью теряют самостоятельность и подчиняются единому управлению. <i>Участники:</i> предприятия железнодорожного транспорта, коммунальных услуг и пр.
Синдикат	Объединение предприятий, при котором закупки сырья, распределение заказов и реализация продукции идут через общий орган управления. <i>Участники:</i> предприятия металлургической, химической, пищевой промышленности и пр.
Ассоциация	Общая форма союза, объединения предприятий по любому признаку. <i>Участники:</i> в основном предприятия одной отрасли.
Корпорация	Форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Типы корпоративных объединений: ассоциации, консорциумы, концерны, синдикаты, холдинги, финансово-промышленные группы (ФПГ)
Транснациональные корпорации	Сложные международные предпринимательские образования, чьи зарубежные операции практически равны их внутреннему обороту. <i>Участники:</i> международные компании.

## 5. Предпринимательская среда

Под **предпринимательской средой** следует понимать сложившуюся в стране социально-экономическую, политическую, гражданско-правовую ситуацию. Предпринимательская среда подразделяется на внешнюю среду, как правило, не зависящую от самих предпринимателей, и внутреннюю, которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

**Внутренняя предпринимательская среда** в значительной мере носит субъективный характер и напрямую зависит от самого предпринимателя.

Внутренняя предпринимательская среда включает в себя:

- Цели организации;
- Структуру организации;
- Задачи организации;
- Технологии и людей, работающих в организации.

**Цель** – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В процессе планирования руководство формулирует цели и сообщает их членам организации. Для современных организаций характерно разнообразие целей.

**Структура** организации состоит из нескольких уровней управления и подразделений. Структура организации должна согласовываться с уровнями управления и функциональными областями в такой форме, которая позволяет эффективно достигать целей организации. Структура организации имеет следующую структуру:

1. *Разделение труда.* Характерной особенностью современных организаций является специализированное разделение труда, закрепление данной работы за специалистами – теми, кто способен выполнить ее лучше всех, с точки зрения организации как единого целого.

2. *Объем управления.* Вертикальное разделение труда – отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий – необходимо для успешной групповой работы. Сфера контроля руководителя – это лица, ему подчиненные. Сфера контроля – важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется большое количество людей, то имеет место широкая сфера контроля, которая дает в результате *плоскую структуру управления*. При узкой сфере контроля каждому руководителю подчиняется мало людей, что приводит к *многоуровневой структуре*.

3. *Задачи* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его такие сроки, как это предписано, то организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории:

- Работа с людьми и предметами;
- Работа с энергией;
- Работа с информацией.

4. *Технологии* – это средство преобразования «сырья» – будь то люда, информация или физические материалы в искомые продукты и услуги.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии.

Персонал является главным фактором в любой модели управления. Основными характеристиками персонала являются:

➤ **Способности.** Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность, и какую работу будет выполнять конкретный работник. Выбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, является средством увеличения выгоды от специализации.

➤ **Предрасположенность, одаренность.** Руководители, в частности, должны уметь оценивать возможности людей.

➤ Потребности – это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения нехватки чего-либо

➤ Ожидания. Люди, основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Если работник ожидает, что его дополнительные усилия будут вознаграждены, то, вероятно, он будет их прилагать.

➤ Восприятие, которое значительно влияет на ожидания и поведение. Если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно должно доказать работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей.

➤ Отношение, можно определить, как неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или любым проявлениям окружающей среды. Отношения формируют необъективное восприятие среды и тем самым влияют на поведение людей и эффективность его трудовой деятельности.

➤ Ценности – это общие убеждения, вера в то, что хорошо и что плохо или что безразлично. Каждая организация сознательно или несознательно устанавливает свою собственную систему ценностей. Эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Организация стремится иметь свою собственную мораль и обычаи.

К внутренней предпринимательской среде следует отнести также:

- объем собственного капитала;
- выбор организационно-правовой формы;
- выбор предмета деятельности;
- партнеров.

**Внешняя предпринимательская среда** представляет собой сложную систему внешнего регулирования предпринимательской деятельности, поэтому для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц она носит объективный характер, поскольку они не могут непосредственно изменить ее (например, федеральные законы, природные факторы и т.д.), а должны учитывать при ведении собственного дела.

## **6. Предпринимательская деятельность без образования юридического лица**

Предпринимательскую деятельность без образования юридического лица осуществляют **индивидуальные предприниматели**.

В соответствии с Конституцией Республики Беларусь, каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной, не запрещенной законом, экономической деятельности. Гражданин Республики Беларусь может самостоятельно осуществлять в полном объеме свои права и обязанности только с 18 лет.

Для занятия некоторыми видами бизнеса гражданин должен иметь специальное или высшее образование, а в отдельных видах деятельности – и необходимый уровень физического здоровья. Право заниматься пред-

принимательской деятельностью наступает с момента государственной регистрации гражданина в качестве индивидуального предпринимателя и получения специального свидетельства.

В соответствии с гражданским законодательством отдельные категории дееспособных граждан *не имеют права заниматься предпринимательской деятельностью*, например: государственные служащие, военнослужащие, работники милиции, работники налоговых органов и другие категории граждан.

Таблица 2. – **Виды деятельности индивидуальных предпринимателей**

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Виды деятельности</b>
Производственная деятельность	Пошив одежды; изготовление головных уборов; выпечка хлебобулочных изделий; изготовление штучной мебели; народные художественные промыслы (производство художественных изделий); строительные работы; издательская и полиграфическая деятельность
Услуги населению	Чистка обуви; ремонт одежды; ремонт бытовых приборов; парикмахерские услуги; ремонт мебели; фотоуслуги; сдача в аренду недвижимости; риэлтерские услуги; прокат бытовой техники и предметов личного пользования и пр.
Услуги предприятиям	Юридические; бухгалтерские; консалтинговые; бытовые (мойка окон, уборка офисов цехов, мастерских и пр.); переводческие (переводы с иностранных языков); секретарские; рекламный агент; программирование; ксерокопирование; переплетные работы и пр.; перевозки автомобильным транспортом (кроме грузовых свыше 3,5 т)
Образовательные услуги	Репетиторство; частные курсы, школы; обучение танцам; обучение плаванию и пр.
Организация досуга	Организация отдыха населения — экскурсии, аттракционы и пр.; служба знакомств; организация шоу и т.д.
Торговля	Оптовая и розничная торговля (с дополнительным разрешением); разъездная торговля; посредническая деятельность; продажа газет и журналов и пр.

Деятельность индивидуального предпринимателя регламентируется теми же положениями ГК РБ и НК РБ, которые применяются для юридических лиц.

Индивидуальные предприниматели осуществляют различные виды деятельности, не запрещенные законом. Однако отдельными видами деятельности, перечень которых определен законом, индивидуальный предприниматель может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Кроме того, есть виды деятельности, требующие дополнительного разрешения и согласования с органами надзора (санитарно-эпидемиологическая служба, МЧС и т.д.).

К запрещенным для индивидуального предпринимателя видам деятельности относятся производство алкоголя, оптовая и розничная торговля алкоголем; производство оружия и основных частей огнестрельного оружия; производство лекарственных средств и др.

**Виды деятельности, при осуществлении которых  
не требуется регистрация физического лица  
в качестве индивидуального предпринимателя.**

В соответствии с частью четвертой пункта 1 статьи 1 Гражданского кодекса Республики Беларусь и пунктом 2 Указа Президента Республики Беларусь от 18 апреля 2019 № 151 «Об изменении указов Президента Республики Беларусь»

- ремесленная деятельность
- деятельность по оказанию услуг в сфере агротуризма
- деятельность граждан Республики Беларусь, осуществляющих ведение личных подсобных хозяйств, по производству, переработке и реализации произведенной ими сельскохозяйственной продукции;
- адвокатская деятельность;
- нотариальная деятельность нотариусов;
- деятельность третейских судей;
- деятельность медиаторов;
- деятельность, осуществляемая в рамках временных научных коллективов;
- оказание услуг по выращиванию сельскохозяйственной продукции;
- предоставление услуг по дроблению зерна;
- выпас скота;
- репетиторство (консультативные услуги по отдельным учебным предметам (предметам), учебным дисциплинам (дисциплинам), образовательным областям, темам, в том числе помощь в подготовке к централизованному тестированию);
- чистка и уборка жилых помещений;
- уход за взрослыми и детьми;
- музыкально-развлекательное обслуживание свадеб, юбилеев и прочих торжественных мероприятий;
- деятельность актеров, танцоров, музыкантов, исполнителей разговорного жанра, выступающих индивидуально;
- предоставление услуг тамадой;
- видеосъемка событий;
- фотосъемка, изготовление фотографий;

Ведение предпринимательской деятельности, при которых не требуется регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя осуществляется физическими лицами самостоятельно без привлечения иных физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым

договорам. Платится единый сбор в год в размере 1 базовая величина. При этом необходима регистрация своей деятельности в налоговом органе по месту жительства по заявлению.

## Лекция 3

# ИНФРАСТРУКТУРА БИЗНЕСА

### План лекции

1. Сущность и основные элементы инфраструктуры бизнеса.
2. Товарный рынок.
3. Финансовый рынок.
4. Рынок труда.
5. Информационный рынок.
6. Сегментация рынка.

### 1. Сущность и основные элементы инфраструктуры бизнеса

*Инфраструктура бизнеса* – это совокупность организаций, которые опосредуют взаимодействие между конечными участниками деловых связей, и совокупность процессов с участием данных организаций.

Инфраструктура бизнеса обеспечивает движение материальных ресурсов, рабочей силы, информации, капитала как единого целого.

В составе инфраструктуры бизнеса принято выделять две группы типов

деятельности, которые, в свою очередь, формируют две группы связей внутри инфраструктуры бизнеса, а именно *вертикальные и горизонтальные связи*.

*Горизонтальные связи инфраструктуры бизнеса* представляют собой совокупную деятельность предпринимательских структур, которые выполняют посредническую роль на отдельных секторах рынка.

Как правило, выделяются следующие типы посредничества:

– торговое посредничество на рынке товаров и услуг; производственное

посредничество;

– финансовое посредничество на рынках банковских, инвестиционных и

страховых услуг;

– трудовое посредничество на рынке рабочей силы;

– информационное посредничество на рынках информации, образования, консалтинга, рекламы, связей с общественностью.

Горизонтальная инфраструктура бизнеса представляет собой постоянно воспроизводимый процесс движения финансовых и материальных ресурсов, выступающих объектами сделок между контрагентами.

*Вертикальные связи* в инфраструктуре бизнеса выступают как своеобразные «посредники посредников». Их задачей является систематизация многообразных форм горизонтальных отношений между субъектами бизнеса на мезо-, макро- и мегауровнях экономической среды бизнеса.

*Вертикальные связи в инфраструктуре бизнеса* представляют собой совокупную деятельность различных общественных и государственных институтов, участвующих в перераспределении ресурсов и доходов, формирующихся на микроуровне экономической среды бизнеса, координирующих и контролируемых горизонтальные связи между субъектами бизнеса.

Так же, как и горизонтальные связи в инфраструктуре бизнеса, вертикальные связи проявляются посредством совокупности организаций, осуществляющих вышеуказанные функции (институциональная вертикальная инфраструктура бизнеса) и совокупной деятельности этих организаций (мобильная вертикальная инфраструктура бизнеса).

Важную роль в формировании вертикальных связей в инфраструктуре бизнеса играет государство в лице своих институтов. Это прежде всего государственные организации и учреждения, составляющие органы власти и управления (республиканские, местные), призванные оказывать влияние на субъекты бизнеса. Они взаимодействуют между собой, с предпринимательскими структурами, развивающимися в различных секторах

экономики, а также с субъектами потребительского и наемно-трудового бизнеса.

## **2. Товарный рынок**

*Товарный рынок* – часть воспроизводственного цикла, которая отличается как от производства, так и от потребления и охватывает отношения обмена товаров (работ, услуг) на деньги, в которые вступают продавец (исполнитель) и покупатель.

*Товарный рынок* – это сфера обращения товара, определяемая исходя из экономической возможности покупателя приобрести товар на соответствующей территории и отсутствия этой возможности за ее пределами.

Для установления факта товарообмена важно определить, кто является собственником товара и в какой момент происходит переход прав собственности от одного участника сделки к другому (от продавца, исполнителя к покупателю).

Определение товарного рынка позволяет в соответствующих ситуациях устанавливать для разных рынков различные *географические границы*.



**Географические границы** товарного рынка обусловлены географическими (природными), экономическими, технологическими, административными условиями, ограничивающими возможность покупателей приобрести товар в рамках определенной территории.

Выход за пределы этой территории существенно повышает издержки покупателей, связанные с приобретением товара. Географические границы рынка определяются по принципу признания покупателями доступности товаров.

При определении географических границ рынка учитываются следующие факторы:

- возможность перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок, т.е. доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу

- и незначительность транспортных расходов на перемещение покупателя к продавцу;

- возможность перемещения товара между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок: незначительность дополнительных издержек на транспортировку товара от продавца к покупателю; сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки; отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз или вывоз товаров и пр.;

- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

### **3. Финансовый рынок**

**Финансовый рынок** – это сфера деловых отношений, где формируются спрос и предложение на финансовые ресурсы, осуществляется движение данных ресурсов для обеспечения полноценности выполнения любых деловых операций.

Денежные массы, монеты, денежные знаки и ценные бумаги составили совокупность финансовых ресурсов рынка, которые были призваны обеспечивать постоянную эквивалентность в товарообменных операциях на разных частях рынка.

Финансовый рынок – это совокупная составная часть рынка национальной и мировой экономики, субъекты которой формируют, перераспределяют и непосредственно применяют финансовые ресурсы экономики.

Деятельность субъектов бизнеса по организации, поддержанию и развитию денежного обращения, а позднее – обращения долговых и долевыми ценными бумагами получила название финансовой деятельности. В ней можно выделить две стороны:

*Первая сторона* финансовой деятельности – производство (печатающие) денежных знаков и ценных бумаг – может быть целиком отнесена к предпринимательской деятельности в сфере производства.

*Вторая сторона* финансовой деятельности получила название «финансовые услуги».

*Предметами финансовых услуг* выступают валютно-денежные ценности, ценные бумаги (акции, облигации, векселя, ваучеры, депозитные сертификаты), страховые свидетельства.

Рынок финансовых услуг объединяет покупателей и продавцов данных услуг, вступающих между собой в деловые связи в связи с обращением указанных выше предметов.

Можно выделить *три различные категории субъектов бизнеса*, вынужденных вступать между собой в деловые отношения по поводу временно свободных финансовых ресурсов.

*Первая категория* субъектов бизнеса представлена владельцами временно свободных денежных средств, которые хотят, чтобы их деньги не бездействовали, а принесли доход.

*Вторая категория* представлена теми субъектами бизнеса, которые испытывают временные финансовые трудности и нуждаются в привлечении в свою деятельность сторонних финансовых ресурсов.

*Третья категория* субъектов бизнеса – это и есть продавцы (или производители) финансовых услуг, позволяющие трансформировать средства сбережения и накопления субъектов бизнеса, отнесенных к этой группе, в финансовые инструменты предпринимательской деятельности субъектов бизнеса, отнесенных ко второй группе.

#### **4. Рынок труда**

Рынок труда, как и рынки капиталов, товаров, ценных бумаг и др., является составной частью рыночной экономики. На нем предприниматели и трудящиеся совместно ведут переговоры, коллективные или индивидуальные, по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

*Рынок труда* представляет собой систему общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов между присутствующими на рынке силами: предпринимателями, трудящимися и государством.

Организационной формой выражения таких интересов на рынке труда являются ассоциации предпринимателей, с одной стороны, и профсоюзы – с другой. Государство же выступает в качестве работодателя на государственных предприятиях и инвестора, финансируя крупные проекты и программы развития.

Основными составляющими рынка труда являются:

- стороны рыночных отношений или субъекты рынка: работодатели или их представители и ищущие работу люди;
- правовые акты, регламентирующие отношения субъектов рынка труда;

– конъюнктура рынка – соотношение спроса и предложения труда, определяющее ставки заработной платы на конкретные виды труда и уровень занятости населения;

– службы занятости населения (центры, биржи, бюро и др.);

– инфраструктура рынка труда: службы профориентации, подготовки и переподготовки работников, фонды занятости, рекламные фирмы и др.;

– система социальных выплат и гарантий для высвобождаемых из производства, переводимых на новое место работы, безработных;

– альтернативные временные формы обеспечения занятости: общественные работы, надомный труд, сезонные работы и др.

Наличие и взаимодействие всех элементов рынка труда необходимо для нормального его функционирования, под которым понимается положение, когда созданы все условия для выполнения функций рынка труда. К ним относятся:

– организация встречи продавцов и покупателей труда;

– обеспечение конкурентной среды внутри каждой из сторон рыночного взаимодействия;

– установление равновесных ставок заработной платы;

– помощь в решении вопросов занятости населения;

– осуществление социальной поддержки безработных.

На рынке труда существует несколько групп трудоспособных людей:

– те, кто не имеет работы, но хочет работать и ищет работу (здесь могут быть безработные, имеющие соответствующий статус; лица, впервые вступающие в трудовую деятельность; лица, ищущие занятие после перерыва в работе);

– те, кто хотя и имеют работу, но неудовлетворен ею и подыскивает другое место основной или дополнительной работы;

– занятые, но явно рискующие потерять работу и поэтому ищущие другое место работы.

Различают модели или типы рынков труда, его виды и разновидности, а также сегменты.

Среди типов выделяют *внешний*, или профессиональный, рынок труда и *внутренний* – внутрифирменный рынок, а среди разновидностей – открытый и скрытый рынки труда. Каждый из рынков подразделяется на части, называемые сегментами.

*Внешний, профессиональный, рынок* труда характеризует отношения между продавцами и покупателями труда в масштабе страны, региона, отрасли. Он предполагает первичное распределение работников по сферам приложения труда и их движение между предприятиями. Для этого необходимо, чтобы у предлагающих услуги труда было наличие профессий и специальностей, в которых нуждаются многие предприятия. Внешний рынок труда в значительной степени реализуется через текучесть кадров, т.е.

предполагает возможность свободного перехода с одного места работы на другое.

*Внутренний рынок труда* образуется в связи с перемещением работников с одной должности на другую в пределах одного предприятия. Это перемещение может происходить по горизонтали – переводом на другое рабочее место и по вертикали – переходом с повышением в должности или ростом квалификации. Внутренний рынок ориентирован на работников, специализированных для работы в условиях конкретного предприятия с учетом его особенностей. Предприятие, если нет против этого каких-то конкретных причин, заинтересовано в сохранении людей, знающих специфику его производства. Поэтому развитие внутреннего рынка работает на снижение текучести кадров.

*Открытый рынок труда* охватывает все трудоспособное население, представленное на рынке труда. Этот контингент, в свою очередь, подразделяется на:

– организованную, или официальную, часть открытого рынка, которая замыкается на государственную службу занятости населения и включает в себя также выпускников официальной или государственной службы профессионального образования;

– неофициальную часть – тех граждан, которые занимаются своим трудоустройством путем прямых контактов с предприятиями или негосударственными структурами трудоустройства и профессионального образования.

*Скрытый рынок труда* складывается из работников, занятых на предприятиях и в организациях, но имеющих большую вероятность потерять занятость и оказаться без работы. К этой разновидности рынка труда могут быть отнесены и работники, формально числящиеся на предприятиях, но не работающие и не получающие заработную плату. Такое положение может быть вызвано ликвидацией прежней системы экономических отношений и производственных взаимосвязей, потерей традиционных поставщиков или потребителей и недостаточностью предпринимаемых усилий по переориентации производства, его конверсии, выводу предприятий из кризисного состояния.

*Сегментация рынка труда* – это процесс разделения работодателей и продавцов труда на группы по объединяющим их признакам. Сегментарный рынок труда – это рынок с четко обозначенными частями – сегментами, на которых сосредотачиваются определенные категории конкурирующих между собой работников. Такие сегменты образуются, например, на рынках женского труда, труда инвалидов, пожилых трудящихся и др.

Под сегментацией рынка труда понимается процесс формирования в его составе отдельных качественно однородных и значительных по размерам частей (сегментов), выделяемых по ряду параметров: демографическому (полу и возрасту), профессиональному (специальности и уровню

квалификации), отраслевому, социально-экономическим характеристикам, географическому положению и т. д. Продавцы труда не являются конкурентами другим работникам в иных сегментах рынка труда. Такие сегменты образуются, например, на рынках женского труда, труда специалистов и др. Сегментирование имеет большое значение для анализа рынка, определения его перспектив. Подобное изучение составляет содержание маркетинга рынка труда.

Сегментами рынка труда являются первичный и вторичный рынки труда. Для первичного рынка труда характерны стабильный уровень занятости и высокий уровень заработной платы, возможность профессионального продвижения, прогрессивные технологии, система управления, сильные профсоюзы и т.п.

Вторичный рынок труда характеризуется большой текучестью кадров и нестабильной занятостью, низким уровнем заработной платы, отсутствием профессионального продвижения, роста квалификации, наличием отсталой техники и технологий, отсутствием профсоюзов.

Сегментация рынка труда предусматривает выделение внешнего и внутреннего рынка труда. Внешний предполагает свободное перемещение рабочей силы от одних предприятий и фирм к другим, т. е. ориентирован на территориальное движение рабочей силы. Реализуется в значительной степени через текучесть кадров, часто порождает безработицу. Внутренний рынок основывается на движении кадров внутри самого предприятия.

Важным сегментом совокупного профессионального рынка труда является рынок труда специалистов. Он представляет собой систему отношений между специалистами, работодателями и государством, во-первых, по поводу обмена индивидуальной способности к труду на фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, и, во-вторых, по поводу размещения специалистов в системе общественного разделения труда по законам товарного производства. Рынок труда специалистов имеет свою специфику; она определяется характером труда специалистов.

## **5. Информационный рынок**

Структура информационного рынка предусматривает рынок электронной информации, рынок электронных сделок, рынок программного обеспечения, рынок систем сетевых коммуникаций.

Рынок *электронной информации*, который, в свою очередь, включает в себя четыре основных сектора:

1) деловой информации, охватывающий:

– биржевую и финансовую информацию о котировках ценных бумаг, валютных курсах, учетных ставках, рынке товаров и капиталов, инвестициях, ценах, предоставляемая биржами, специальными службами биржевой и финансовой информации;

- экономическую и статистическую информацию – числовую экономическую, демографическую, социальную, информацию в виде рядов динамики, прогнозных моделей, оценок и т.д.;
- коммерческую информацию – информацию по предприятиям, их продукции, ценам, руководителям и т.п.;
- информацию коммерческих предложений о купле-продаже по определенным товарным группам;
- деловые новости в области экономики и бизнеса;
- 2) юридической информации, включающий в себя системы доступа к электронным сборникам указов, постановлений, инструкций и других документов, выпущенных органами государственной и местной власти;
- 3) информации для специалистов, охватывающий:
  - научно-техническую информацию – справочную информацию и данные в области физики, техники, информатики;
  - профессиональную информацию – специальные данные и информация из области разных наук, медицины, педагогики и т.д.;
  - доступ к первоисточникам – библиографическую и реферативную информацию, а также доступ к полнотекстовым электронным данным;
- 4) массовой, потребительской информации включает в себя:
  - информацию служб новостей и агентств прессы;
  - потребительскую информацию: местные новости, погоду, программы радио и телепередач, расписание транспорта, справочники по отелям, ресторанам, информация по прокату машин и т.п.

*Рынок электронных сделок (операций)* включает в себя системы банковских и межбанковских операций, электронных торгов, системы резервирования билетов и мест в гостиницах, заказа товаров, услуг и т.п.

*Рынок программного обеспечения* включает в себя все виды программной продукции.

*Рынок систем сетевых коммуникаций* включает в себя системы электронной почты, телеконференции, электронные сетевые доски объявлений (BBS), другие системы, объединяющие пользователей ПЭВМ.

## **6. Сегментация рынка**

*Сегментация рынка* – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия.

Для проведения успешной сегментации рынка целесообразно применять апробированные практической деятельностью пять принципов:

- различия между сегментами;
- сходства потребителей;
- большая величина сегмента;
- измеримость характеристик потребителей;
- достижимость потребителей.

*Принцип различия между сегментами* означает, что в результате проведения сегментации должны быть получены различающиеся друг от друга группы потребителей.

*Принцип сходства потребителей в сегменте* предусматривает однородность потенциальных покупателей с точки зрения покупательского отношения к конкретному товару. Сходство потребителей необходимо для того, чтобы можно было разработать соответствующий маркетинговый план для всего целевого сегмента.

Требование *большой величины сегмента* означает, что целевые сегменты должны быть достаточно большими для обеспечения продаж и покрытия издержек предприятия.

При оценке величины сегмента следует учитывать характер продаваемого товара и емкость потенциального рынка. Так, на потребительском рынке количество покупателей в одном сегменте может измеряться десятками тысяч, тогда как на промышленном рынке большой сегмент может включать в себя менее сотни потенциальных потребителей, например, для систем мобильной связи, потребителей энергомашиностроительной продукции и др.

*Измеримость характеристик потребителей* необходима для целенаправленных полевых маркетинговых исследований, в результате которых можно выявлять потребности потенциальных покупателей, а также изучать реакцию целевого рынка на маркетинговые действия предприятия. Данный принцип крайне важен, так как распространение товара «вслепую», без обратной связи от потребителей, ведет к распылению средств, трудовых и интеллектуальных ресурсов предприятия-продавца.

Принцип *достижимости потребителей* означает требование наличия каналов коммуникации предприятия-продавца с потенциальными потребителями. Такими каналами коммуникации могут быть газеты, журналы, радио, телевидение, средства наружной рекламы и т.п. Достижимость потребителей необходима для организации акций продвижения, иначе – информирования потенциальных покупателей о конкретном товаре: его характеристиках, стоимости, основных достоинствах, возможных распродажах и т.п.

В основе процедуры сегментации рынка, наравне с применением принципов сегментации, лежит и обоснованный выбор соответствующего метода сегментации. Наиболее распространенными методами сегментирования рынка являются *метод группировок по одному или нескольким признакам и методы многомерного статистического анализа*.

*Метод группировок* состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. Какой-либо признак выделяется в качестве системообразующего критерия (владелец товара, потребитель, намеревающийся приобрести товар), затем формируются подгруппы, в которых значимость этого критерия значительно выше, чем по всей совокупности потенциальных потребителей данного товара. Путем последовательных разбивок на две части выборка делится на ряд подгрупп.

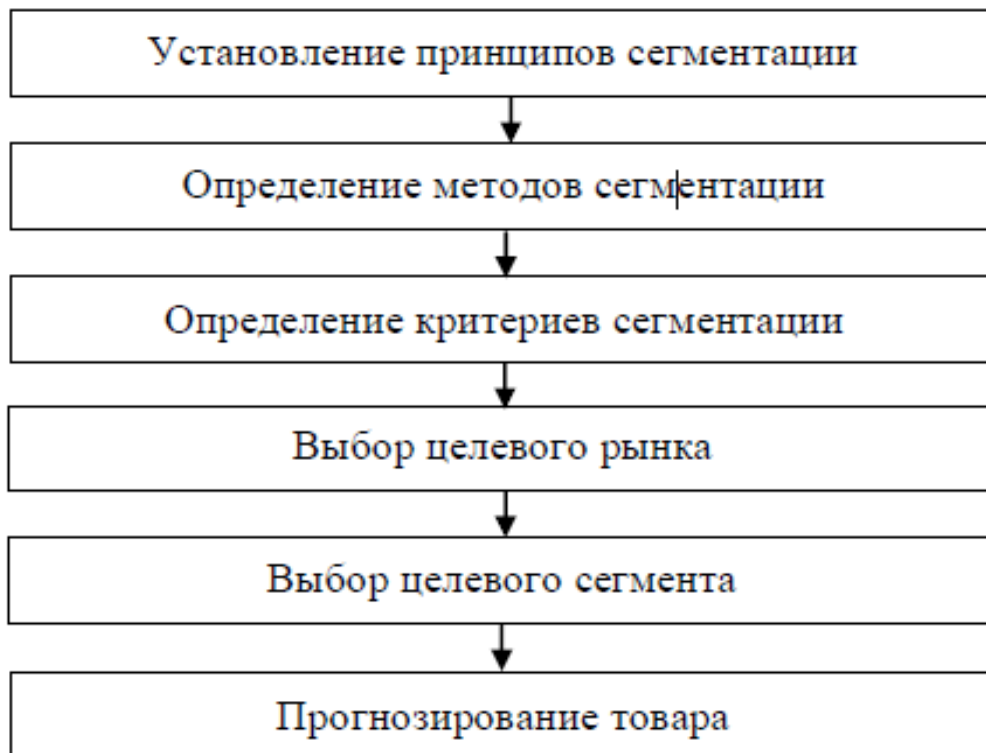


Рис. 1. – Основные этапы сегментации рынка

Для целей сегментации также используются *методы многомерной классификации*, когда разделение происходит по комплексу анализируемых признаков одновременно. Наиболее эффективным из них является метод автоматической классификации, или иначе кластерного анализа. С помощью подобного метода решается задача типизации с одновременным использованием демографических, социально-экономических и психологических показателей.

#### Лекция 4

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

#### **План лекции**

1. Законодательная база предпринимательской деятельности.
2. Индивидуальная предпринимательская деятельность.
3. Предпринимательская деятельность с образованием юридического лица.



## **1. Законодательная база предпринимательской деятельности**

В Республике Беларусь основными правовыми актами, регулирующими предпринимательскую деятельность, являются:

- *Конституция Республики Беларусь 1994 года* (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.).

Основной Закон Республики Беларусь, имеющий высшую юридическую силу и закрепляющий основополагающие принципы, и нормы правового регулирования важнейших общественных отношений.

- *Гражданский кодекс Республики Беларусь* с изменениями дополнениями (принят Палатой представителей 28 октября 1998 года и одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 года).

Определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности, регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, договорные и иные обязательства, а также другие имущественные отношения.

- *Закон Республики Беларусь от 28 мая 1991 г. № 813-XII «О предпринимательстве в Республике Беларусь»* с изменениями и дополнениями.

Определяет правовые, экономические основы предпринимательства, общие положения организации предпринимательской деятельности, регламентирует порядок регистрации и прекращения деятельности, права, обязанности и ответственность субъектов предпринимательства, устанавливает меры государственной защиты, поддержки и регулирования предпринимательства в Республике Беларусь.

- *Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-3 «О поддержке малого и среднего предпринимательства»* с изменениями и дополнениями.

Определяет правовые и организационные основы поддержки малого и среднего предпринимательства, создания благоприятных условий для его развития.

- *Закон Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. № 2020-XII «О хозяйственных обществах»* с изменениями и дополнениями.

Определяет правовое положение, порядок создания, деятельности, реорганизации, ликвидации хозяйственных обществ, прав и обязанностей их учредителей (участников), компетенции органов хозяйственных обществ, а также на обеспечение защиты прав и интересов учредителей (участников) хозяйственных обществ и самих хозяйственных обществ.

- *Закон Республики Беларусь от 12 декабря 1990 года № 460 - XII «Об аренде»* с изменениями и дополнениями

Регулирует отношения, возникающие при заключении и исполнении договоров аренды природных ресурсов и имущества. Закон предусматри-

ваает такую перестройку общественных отношений, которая способствовала бы созданию возможностей для эффективного использования земли, других природных ресурсов и имущества в народном хозяйстве, усилению заинтересованности трудовых коллективов и отдельных граждан в развитии производства и улучшении качества продукции, более полному удовлетворению социальных и иных потребностей граждан.

- *Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 года № 423-3 «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» с изменениями и дополнениями.*

Устанавливает основания для признания хозяйственным судом должника банкротом или объявления должником о своем банкротстве, регулирует порядок и условия проведения производства по делу о банкротстве, осуществления мер по предупреждению банкроты и иные отношения, возникающие при неплатежеспособности должника, в целях проведения его санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения - в процессе ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов.

- *Закон Республики Беларусь от 16 декабря 2002 года № 162 – 3 «О естественных монополиях» с изменениями и дополнениями.*

Определяет правовые основы регулирования общественных отношений, возникающих в сферах деятельности субъектов естественных монополий на товарных рынках Республики Беларусь, и направлен на достижение баланса интересов потребителей и субъектов естественных монополий, обеспечивающего доступность реализуемого товара для потребителей и эффективное функционирование субъектов естественных монополий.

- *Закон Республики Беларусь от 10 декабря 1992 г. № 2034-XII «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» с изменениями и дополнениями.*

Определяет организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции в целях обеспечения необходимых условий для создания и эффективного функционирования товарных рынков, содействия и развития добросовестной конкуренции, защиты прав и законных интересов потребителей.

- *Налоговый кодекс Республики Беларусь с изменениями и дополнениями (принят Палатой представителей 15 ноября 2002 года и одобрен Советом Республики 2 декабря 2002 года).*

Устанавливает систему налогов, сборов (пошлин), взимаемых в республиканский и (или) местные бюджеты, основные принципы налогообложения в Республике Беларусь, регулирует властные отношения по установлению, введению, изменению, прекращению действия налогов,

сборов (пошлин) и отношения, возникающие в процессе исполнения налогового обязательства, осуществления налогового контроля, обжалования решений налоговых органов, действий (бездействия) их должностных лиц, а также устанавливает права и обязанности плательщиков, налоговых органов и других участников отношений, регулируемых налоговым законодательством.

- *Инвестиционный кодекс Республики Беларусь с изменениями и дополнениями* (принят Палатой представителей 30 мая 2001 года и одобрен Советом Республики 8 июня 2001 года).

Определяет общие правовые условия осуществления инвестиционной деятельности в Республике Беларусь и направлен на ее стимулирование и государственную поддержку, а также на защиту прав инвесторов на территории Республики Беларусь.

- *Закон Республики Беларусь от 18 октября 1994 г. № 3321-XII «О бухгалтерском учете и отчетности»* с изменениями и дополнениями.

Определяет правовые и методологические основы организации и ведения бухгалтерского учета, устанавливает требования, предъявляемые к составлению и представлению бухгалтерской отчетности, регулирует взаимоотношения по вопросам бухгалтерского учета и отчетности в Республике Беларусь.

- *Закон Республики Беларусь от 10 мая 1999 г. № 255-3 «О ценообразовании»* с изменениями и дополнениями.

Устанавливает правовые основы государственной политики в области ценообразования в Республике Беларусь, сферу применения свободного и регулируемого ценообразования, полномочия государственных органов, осуществляющих регулирование ценообразования и контроль за ним, права, обязанности и ответственность субъектов ценообразования.

- *Закон Республики Беларусь от 28 июля 2003 г. № 231-3 «О торговле»* с изменениями и дополнениями.

Определяет правовые основы осуществления торговли на территории Республики Беларусь, государственного регулирования и контроля в области торговли и направлен на создание благоприятных условий для эффективного осуществления торговли в целях удовлетворения спроса физических и юридических лиц на товары, выполнение работ, оказание услуг.

- *Закон Республики Беларусь от 9 января 2005 г. № 90-3 «О защите прав потребителей»* с изменениями и дополнениями.

Регулируются отношения между потребителями и изготовителями, продавцами, поставщиками, представителями, исполнителями, ремонтными организациями, возникающие из договоров розничной купли-продажи, подряда, аренды, страхования, хранения, энергоснабжения, комиссии, перевозки пассажира и его багажа, груза, возмездного оказания услуг и иных подобных договоров.

## 2. Индивидуальная предпринимательская деятельность

Самая простая форма предпринимательства – индивидуальная предпринимательская деятельность, осуществляемая физическим лицом без образования юридического лица, зарегистрированная в установленном порядке. Лицо, осуществляющее такую деятельность, называется индивидуальным предпринимателем.

Преимущества индивидуального предпринимательства:

- простота учреждения;
- значительная свобода действия;
- существенные стимулы к трудовой деятельности;
- незначительная госпошлина при регистрации;
- упрощенный порядок ведения учета;
- несложная система уплаты налогов в бюджет, меньшая сумма выплачиваемых налогов, сборов и отчислений;
- отсутствие минимального размера уставного фонда при регистрации.

Недостатки индивидуального предпринимательства:

- ограниченность финансовых средств;
- ограниченность трудовых ресурсов;
- ограниченность торговых объектов;
- трудности совмещения функций контроля и управления;
- полная финансовая ответственность.

Для занятия предпринимательской деятельностью в качестве индивидуального предпринимателя гражданин вправе:

- привлекать не более трех физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам, в т. ч. заключаемым с юридическими лицами;
- использовать для предпринимательской деятельности в совокупности не более четырех:
  - торговых объектов – мест на торговых объектах, являющихся самостоятельными торговыми объектами, торговых мест на рынках;
  - обслуживающих объектов, в которых оказываются услуги (выполняются работы) потребителям, включая транспортные средства, применяемые для перевозок пассажиров и грузов;
  - иных объектов, используемых для осуществления предпринимательской деятельности (для хранения товаров, их переработки и др.).

Деятельность индивидуального предпринимателя может осуществляться только с привлечением членов семьи и близких родственников (супруг (супруга), родители, дети, усыновители, усыновленные (удочеренные), родные братья и сестры, дед, бабушка, внуки).

Предпринимательская деятельность с нарушением указанных выше условий запрещается.

### 3. Предпринимательская деятельность с образованием юридического лица

**Юридическим лицом** признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо должно иметь самостоятельный баланс.

К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относятся следующие виды коммерческих организаций:

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные кооперативы;
- унитарные предприятия.



**Хозяйственными товариществами** представляют собой договорные объединения нескольких лиц для совместного ведения предпринимательской деятельности под общим именем (общей фирмой), с разделенным на доли уставным капиталом.

Они возникают в том случае, когда усилий одного лица или организации явно недостаточно для реализации какого-либо проекта, в результате чего это лицо объединяется с другими лицами.

Вкладом в имущество хозяйственного товарищества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку.

Гражданский кодекс РБ предусматривает разновидности хозяйственных товариществ: *простое, полное и командитные товарищества*.

**Простое товарищество** создается вследствие простого соглашения участников об объединении имущества и личного участия для достижения коммерческой цели. В заключаемом договоре распределяется ожидаемый доход между каждым участником. Участники товариществ не отвечают по долгам товарищества всем принадлежащим им имуществом.

**Полным признается товарищество**, участники которого (полные товарищи), в соответствии с заключенным между ними договором, занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность всем своим

имуществом по обязательствам товарищества. Лицо может быть участником только одного полного товарищества.

Характерные черты полного хозяйственного товарищества:

– полное товарищество действует на основании учредительного договора, подписанного всеми участниками.

– один человек может быть участником только одного полного товарищества;

– участник полного товарищества несет неограниченную ответственность по долгам всем своим имуществом;

– при недостатке имущества товарищества для погашения его долгов кредиторы вправе требовать удовлетворения из личного имущества любого из участников;

– на момент формирования уставного капитала каждый участник обязан внести не менее половины своего вклада;

– управление полным товариществом осуществляется по общему согласию всех участников. Каждый участник имеет один голос. Решение принимается большинством голосов, если другое не оговорено учредительным договором;

– участник полного товарищества не имеет права без согласия других участников совершать от своего имени и в своих интересах или в интересах третьих лиц сделки, составляющие предмет деятельности товарищества.

– участник товарищества может выйти из него, предупредив об этом не менее чем за шесть месяцев до фактического выхода из товарищества;

**Коммандитное товарищество (товарищество по вере)** – товарищество, в котором, наряду с одним или несколькими участниками, занимающимися от имени товарищества предпринимательской деятельностью и отвечающими по обязательствам товарищества солидарно всем своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков), которые несут убытки, связанные с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов.

В коммандитном товариществе должен быть хотя бы один полный товарищ, который отвечает всем своим имуществом, личным или находящимся на балансе юридического лица, и хотя бы один (и более) участник-вкладчик, который несет убытки по обязательствам товарищества только в пределах вклада.

При предъявлении исков перед кредиторами предстает собственник – коммандитное товарищество – юридическое лицо, на чье имя и к чьему имуществу должны быть направлены все требования, вытекающие из неисполнения обязательств товарищества. И только при недостаточности имущества у коммандитного товарищества к ответственности привлекаются полные товарищи. Последние отвечают по обязательствам товарище-

ства солидарно и всем своим имуществом. Что касается вкладчиков, то они по обязательствам товарищества отвечают только в пределах внесенного вклада.

Характерные черты коммандитного хозяйственного товарищества:

– коммандитное товарищество состоит из двух групп участников – полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени самого товарищества и несут неограниченную и солидарную ответственность по обязательствам товарищества. Другая группа участников – вкладчики (коммандиты) – лишь дает вклады в имущество товарищества, но не отвечает своим личным имуществом по его обязательствам;

– вкладчики (коммандитисты) не имеют право голоса в управлении делами товарищества, но имеют право знакомиться с финансовой деятельностью и получать прибыль в пределах сумм сделанных вкладов;

– создается и действует на основании учредительного договора, который

подписывается всеми полными товарищами;

– управление деятельностью осуществляется полными товарищами.

Лицо может быть полным товарищем только в одном коммандитном товариществе.

Участник полного товарищества не может быть полным товарищем в коммандитном товариществе.

Полный товарищ в коммандитном товариществе не может быть участником полного товарищества.

*Хозяйственные общества* – коммерческие организации, создаваемые двумя или более лицами путем объединения их имущества для осуществления предпринимательской деятельности.



*Общество с ограниченной ответственностью* – коммерческая организация с числом участников не менее двух и не более пятидесяти, уставной фонд которой разделен на доли определенных учредителями докумен-

тами размеров. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных вкладов.

Характерные черты общества с ограниченной ответственностью:

- основным учредительным документом является учредительный договор;
- высшим органом управления является общее собрание;
- текущее руководство осуществляет исполнительный орган, который подотчетен общему собранию.

*Общество с дополнительной ответственностью* – коммерческая организация с числом участников не менее двух и не более пятидесяти, уставной фонд которой разделен на доли определенных учредителями документами размеров. Участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере, кратном стоимости их вкладов.

Характерные черты общества с дополнительной ответственностью:

- основным учредительным документом является учредительный договор;
- при экономической несостоятельности (банкротстве) одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен учредительными документами общества.

*Акционерное общество* – коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций, учрежденная двумя или более лицами, которые не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Характерные черты акционерного общества:

- акционерное общество формирует свой капитал путем выпуска и продажи ценных бумаг – акций с целью получения прибыли;
- общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих акционеров;
- акции могут покупаться и продаваться на фондовом рынке (рынок ценных бумаг, который объединяет тех, кто имеет свободные средства, с теми, кто в них нуждается; качестве ценных бумаг могут выступать акции, облигации и любые другие ценные бумаги), это позволяет перемещать капиталы из неэффективных отраслей в более перспективные;
- при выходе из акционерного общества акционер имеет право продать или перепродать свои акции другому лицу, но не может требовать де-



нежной или имущественной доли уставного капитала, что сохраняет уставный капитал общества;

– учредительным документом акционерного общества является устав, требования которого обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

– органами управления АО является общее собрание акционеров, которое избирает постоянно действующий орган управления – правление (дирекцию), где высшим должностным лицом является председатель правления (уставом могут быть определены и другие руководящие органы). Также может быть избран наблюдательный совет, представляющий интересы акционеров.

– правление, председатель правления и другие должностные лица подотчетны общему собранию акционеров.

Акционерные общества могут быть открытыми и закрытыми.

*Открытое акционерное общество (ОАО)* – общество, проводящее открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществляющее их свободную продажу на фондовом рынке с учетом требований законодательства. Акционеры ОАО могут реализовывать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Число акционеров открытого акционерного общества не ограничено.

*Закрытое акционерное общество (ЗАО)* – общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц (среди работников данной организации). Если в открытом акционерном обществе акции распространяются путем купли-продажи, то в закрытом акционерном обществе – в форме распределения между учредителями и не могут распространяться путем открытой подписки, покупаться и продаваться на фондовой бирже.

*Акция* – это эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации.

Акции могут быть:

- обыкновенными – с правом голоса на общем собрании акционеров;
- привилегированными – без права голоса на общем собрании.

Владельцы акций имеют одинаковый объем прав и по этим акциям они получают дивиденды – часть прибыли общества. В ЗАО акционер может усилить свое влияние путем приобретения большого числа акций, называемое контрольным пакетом (50% плюс 1 акция), что дает ему возможность контролировать общее собрание акционеров.

*Производственный кооператив* – это добровольное объединение не являющихся предпринимателями граждан для совместной хозяйственной деятельности на базе личного трудового участия и объединения некоторых имущественных взносов (паев).

Характерные черты производственного кооператива:

- члены кооператива не являются предпринимателями;
- они участвуют в хозяйственной деятельности своим трудом;
- не допускается участия в кооперативе юридических лиц;
- паевые взносы членов кооператива и их размер не влияют ни на количество голосов, имеющих у его членов, ни на размер получаемого ими дохода;
- при принятии решения каждый член кооператива, независимо от размера пая, имеет только один голос;
- чистый доход распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием (участие члена кооператива в деятельности производственного кооператива, выраженное количеством отработанных им в кооперативе дней, объемом выполненной работы или произведенной продукции в тот или иной период) а не пропорционально вкладам;
- единственным учредительным документом кооператива является устав;
- высшим органом управления – общее собрание членов кооператива;
- правление и его председатель избираются общим собранием только из членов кооператива, а также наблюдательный совет;
- при выходе из кооператива его члену выплачивается стоимость его паявого взноса;
- число членов кооператива, внесших паявой взнос, но не принимающих личного участия в деятельности кооператива не может превышать 25% числа членов кооператива, активно участвующих в его деятельности;
- размер паявого взноса членом кооператива устанавливается уставом и может быть внесен в виде денег, ценных бумаг и иного имущества, допускаемым законом (природные ресурсы, земля, строения, здания и т.п.);
- паевые взносы образуют паявой фонд кооператива, который определяет размеры его имущества, и к моменту государственной регистрации кооператива его члены должны внести не менее 10%.

*Унитарное предприятие* – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по долям, в том числе между работниками предприятия.

Унитарные предприятия классифицируются по характеру прав, на основе которых за ними закрепляется неделимое имущество. По этому признаку выделяются:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения;
- унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления.

В данном случае различие между этими типами унитарных предприятий состоит следующем:

Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения

- более самостоятельны (автономны);
- имеет большую самостоятельность в управлении, чем предприятие, основанное на праве оперативного управления;
- не отвечают по долгам собственника, а собственник не отвечает по долгам предприятия (за исключением случаев, когда в банкротстве предприятия виноват сам учредитель);

Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления

- образуются только на государственном уровне, их устав утверждается Правительством РБ;

- при несостоятельности казенных предприятий Правительство РБ несет субсидиарную ответственность по обязательствам этого предприятия при недостаточности его имущества (унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, в принципе не может быть банкротом).

Характерные черты унитарного предприятия:

- их имущество является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия;

- в форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские либо коммунальные) унитарные предприятия, либо частные унитарные предприятия, имущество унитарных предприятий находится в государственной либо частной собственности физического, либо юридического лица;

- учредительным документом унитарного предприятия является устав, утвержденный собственником имущества либо уполномоченным им органом;

- управление в частном унитарном предприятии носит единоличный характер.

## Лекция 5

# ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕГИСТРАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

### План лекции

1. Основные этапы организации предпринимательской структуры.
2. Регистрация индивидуальной предпринимательской деятельности.
3. Регистрация предпринимательской деятельности с образованием юридического лица.

## 1. Основные этапы организации предпринимательской структуры

Процесс организации предпринимательской деятельности состоит из нескольких этапов:

1. Выбор вида предпринимательства, отбор идей и изучение конъюнктуры рынка.
2. Составление бизнес-плана.
3. Выбор организационно-правовой формы предпринимательства.
4. Государственная регистрация предпринимателей.
5. Организационное оформление предпринимательства после государственной регистрации.

*1. Выбор вида предпринимательства, отбор идей и изучение конъюнктуры рынка.* Одним из наиболее важных и ответственных шагов в начале деятельности является выбор вида предпринимательской деятельности. От этого решения будет во многом зависеть успех предпринимателя. Имеется три важных фактора, влияющих на это решение:

- собственный опыт и потенциал будущего предпринимателя. Он базируется на образовании, стаже работы, хобби и т.п. Тот, кто планирует начать свое дело, должен представлять, что именно он умеет делать хорошо, какой вид деятельности ему нравится больше всего. Ответить на эти вопросы не так просто, как может показаться на первый взгляд. Чтобы избежать возможных ошибок, рекомендуется вначале попытаться решить обратную задачу: определить для себя те виды деятельности, которыми не хотелось бы заниматься ни при каких обстоятельствах, а уже потом попытаться из оставшихся альтернатив сделать выбор. Такой подход, как свидетельствует опыт, значительно облегчает процесс принятия решения о будущей предпринимательской деятельности;

- представление о будущих клиентах и их нуждах. Здесь самое главное знать, будут ли потенциальные клиенты покупать предлагаемую продукцию или услуги в течение продолжительного периода;

- степень конкуренции на рынке. Не только учитывается количество действующих на рынке конкурентов, но и прогнозируется возможная конкуренция в будущем, исходя из важности для потребителей данного продукта или услуги, изменения потребностей в них, уровня цен и т. д.

Вторым этапом является разработка коммерческого плана, или *бизнес-плана*. Он должен подробно излагать пути, необходимые для начала своего дела, найма и подготовки работников, производства и распределения, а также продажи товаров на рынке. В плане должно быть четко определено, что нужно делать и в каком порядке. Чрезвычайно важно тщательно продумать каждую деталь воплощения созревшей идеи. Все вопросы, отражаемые в плане, можно сгруппировать в несколько разделов.

Самый важный раздел плана - подсчет денежных наличных средств в самом начале предпринимательской деятельности. Здесь важно не ошибиться, во сколько обойдется новое дело. Лучше просчитать бюджет на каждый производственный этап в плане и ежедневно сверять этот бюджет,

зафиксировать каждую деталь, которая предполагает оплату. Необходимо помимо планируемых расходов на приобретение оборудования, материалов, комплектующих предусмотреть денежные затраты на государственную регистрацию предприятия в местных органах власти, оплату нотариальных услуг и прочие разовые выплаты. Это позволит предусмотреть потребность наличных денег на текущие расходы.

Создание коммерческих организаций представляет собой последовательное совершение действий, направленных на приобретение статуса субъекта предпринимательства.

Известны три способа образований субъектов предпринимательства: *распорядительный, разрешительный, явочно-нормативный*.

Суть *распорядительного* способа состоит в том, что организация возникает на основе распоряжения учредителя. Такой способ применяется при создании государственных унитарных предприятий.

*Разрешительный* способ предполагает образование организаций компетентными органами (облисполкомы и Минский горисполком).

*Явочно-нормативный* – не требует согласия каких-либо третьих лиц, в т. ч. государственных органов. При этом способе регистрирующий орган проверяет соответствие закону учредительных документов и соблюдение порядка образования, после чего следует регистрация коммерческой организации.

## **2. Регистрация индивидуальной предпринимательской деятельности**

Государственная регистрация индивидуального предпринимателя производится исполнительными комитетами районных, городских, районных в городах Советов депутатов по месту жительства (регистрации) предпринимателя.

Для государственной регистрации индивидуального предпринимателя в регистрирующий орган предоставляются:

- заявление о государственной регистрации;
- фотография гражданина, обратившегося за государственной регистрацией;
- документы, подтверждающие квалификацию предпринимателя, если его деятельность может представлять угрозу жизни и здоровью людей или окружающей среде;
- оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины;
- документ, удостоверяющий личность (лично).

Прием регистрирующим органом документов для государственной регистрации индивидуального предпринимателя осуществляется в присутствии гражданина, который регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя.

Зарегистрированным считается индивидуальный предприниматель – со дня подачи документов, представленных для государственной регистрации, и внесения записи о его государственной регистрации в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Документом, подтверждающим факт государственной регистрации предпринимателя, является Свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя.

### **3. Регистрация предпринимательской деятельности с образованием юридического лица**

#### **Подготовительный этап создания субъекта хозяйствования.**

##### **Подготовка учредительных документов**

К учредительным документам, которые необходимо разработать, относятся:

а) устав предприятия (при учреждении предприятия любой формы собственности);

б) учредительный договор (если в число учредителей входят два лица и более) или решение учредителя о создании предприятия (если в качестве учредителя выступает одно лицо).

Подготовка учредительных документов - первый практический шаг в создании предприятия.

*Устав* – это свод правил, устанавливающих порядок и организацию деятельности предприятия.

В уставе частного предприятия должна быть отражена следующая информация:

- наименование предприятия с указанием его организационно-правовой формы;
- фамилии собственника имущества и названия;
- данные об учредителе (учредителях);
- если в создании предприятия приняли участие несколько членов семьи - их фамилии, имена, отчества, место жительства;
- адрес предприятия;
- предмет, цели и виды деятельности;
- порядок образования имущества, в том числе права собственности на имущество предприятия;
- порядок распределения прибыли и покрытия убытков;
- управление предприятием и компетенция органов управления;
- условия реорганизации и ликвидации предприятия.
- в уставе также необходимо оговорить ответственность учредителя (учредителей) по обязательствам предприятия.

- на титульном листе устава в верхнем правом углу проставляется дата его утверждения и подпись учредителя.
- если устав утвержден решением собрания учредителей, указывается дата собрания и номер протокола.
- перед сдачей на государственную регистрацию устав должен быть прошит.

<b>Организационно-правовая форма</b>	<b>Состав учредительных документов</b>	<b>Другие документы, составляемые при создании организации</b>
Открытое акционерное общество	Устав, включающий список акционеров	Протокол конференции учредителей
Закрытое акционерное общество	Устав	Договор о совместной деятельности по созданию ЗАО
Общество с ограниченной ответственностью	Устав, Учредительный договор	Протокол собрания участников
Общество с дополнительной ответственностью	Устав, Учредительный договор	Протокол собрания участников
Полное товарищество	Учредительный договор	Протокол собрания участников (полных товарищей)
Коммандитное товарищество	Учредительный договор	Протокол собрания участников (полных довари щей и комман-
Простое товарищество		Договор о совместной деятельности
Республиканское унитарное предприятие	Устав	Приказ собственника
Коммунальное унитарное предприятие	Устав	Приказ собственника
Частное унитарное предприятие	Устав	Решение собственника
Производственный кооператив	Устав, включающий список членов кооператива	Протокол общего собрания членов кооператива

Устав устанавливает правовой статус организации и является вторым документом после учредительного договора для ООО, ОДО и единственный – для акционерного общества, унитарного предприятия, производственного кооператива.

*Учредительный договор* – документ, регламентирующий условия и порядок совместной деятельности учредителей.

*Учредительный договор* содержащий следующие сведения:

- о размере и составе уставного фонда;
- порядке распределения прибыли;

- размере и порядке изменения долей, паев или акций каждого из участников в уставном фонде;
- размере, составе, сроках и порядке внесения участниками вкладов;
- об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов и т.д.

Учредительный договор заключается в случае, если учредителей несколько.

### **Выбор фирменного наименования.**

Правильный выбор названия поможет выигрышно отличаться от конкурентов, создать ассоциативный фирменный стиль, который будет работать на компанию, сформировать необходимый имидж без дополнительных финансовых вложений, сделать коммерчески выгодный бренд для продажи.

*Общие требования к названию предприятия* состоят в следующем:

- индивидуальность;
- броскость;
- легкость запоминания и воспроизведения;
- благозвучие на русском, английском и других основных языках;
- отсутствие отрицательных ассоциаций;
- узнаваемость;
- содержательный смысл.

Наименование компании может состоять из двух частей. Первая часть указывает на вид деятельности. Вторая часть – это основное наименование, желательно отражающее специфику деятельности компании.

<b>Первая часть</b>	<b>Вторая часть</b>
Фитнесс-клуб	«Стиль жизни»
Фитнесс-студия	«Олимп»
Магазин спортивных товаров	«Турист»
Фитнесс-сервис	Мир фитнеса»

### **Выбор помещения для деятельности физкультурно-спортивного предприятия.**

Известен ряд универсальных правил, соблюдение которых позволяет повысить эффективность работы персонала и культуру обслуживания посетителей.

1. *Продумайте расположение места* администратора, гардероба, раздевалок, душевых, мест для хранения спортивного инвентаря. В помещении не должно быть нефункциональных пустых мест. Необходимо предусмотреть достаточное количество шкафов в раздевалках.

2. *Следите за экологией помещения.* Не оставляйте на виду грязную посуду (после кофейной паузы). Открывайте окна, проветривайте помеще-



ние. Свежий воздух необходим при занятиях спортом. Спертый воздух производит очень неблагоприятное впечатление на вошедших с улицы. Подумайте о цветах и растениях (предпочтительно живых). Периодически убирайте пыль с мебели и технического оборудования.

3. *Будьте доступны.* Если вы решили открыть фитнес-клуб следует позаботиться о том, чтобы посетители имели к нему свободный доступ.

4. *Правильно оформляйте витрину.* Витрина офиса (если таковая имеется) должна содержать фирменный знак и рекламу основных направлений фитнес-клуба. Главное здесь – чистота и отсутствие лишних деталей. Периодически обновляйте тематические экспозиции.

**Формирование уставного фонда** организации осуществляется в соответствии с ее учредительными документами.

Таблица 3.

Организационно-правовая форма	Минимальный размер уставного фонда, евро	Формирование к моменту государственной регистрации
Открытое акционерное общество	12500	Полностью
Закрытое акционерное общество	3000	-
Общество с ограниченной ответственностью	1 600	50%
Общество с дополнительной ответственностью	400	50%
Полное товарищество	400	50%
Коммандитное товарищество	400	50%
Республиканское унитарное предприятие	800	Полностью
Коммунальное унитарное предприятие	800	–
Частное унитарное предприятие	800	–
Производственный кооператив	400	10%
Крестьянское (фермерское) хозяйство	150	10%

При создании коммерческой организации формируется уставный фонд этой организации в порядке, установленном законодательством, размер которого должен быть не менее минимального размера, указанного в таблице.

Уставный фонд коммерческих организаций может формироваться в двух формах – *денежной и неденежной*.

Для формирования уставного фонда в *денежной форме* в учреждении банка открывается временный расчетный счет, который после государственной регистрации предприятия закрывается.

*Неденежным вкладом* в уставный фонд коммерческой организации могут быть вещи, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, либо иные отчуждаемые права, имеющие денежную оценку.

Коммерческая организация вправе сформировать уставный фонд в размере не менее 50 процентов от минимального размера в следующих случаях:

- наличие в своих учредительных документах одного из видов производственной деятельности;
- более 50 процентов учредителей (участников) организации составляют инвалиды;
- коммерческая организация создана организациями ветеранов, обществами инвалидов в форме унитарного предприятия.

Минимальные размеры уставных фондов коммерческих организаций определяются в белорусских рублях исходя из установленного Национальным банком официального курса белорусского рубля к евро на первое число месяца, в котором учредительные документы представляются в регистрирующий орган.

Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов коммерческой организации окажется менее уставного фонда, такая организация обязана объявить и зарегистрировать в установленном порядке уменьшение своего уставного фонда. Если стоимость указанных активов менее определенного законодательством минимального размера уставного фонда, эта коммерческая организация подлежит ликвидации в установленном порядке.

**Процедура государственной регистрации субъектов хозяйствования** определена п. 22 Положения о государственной регистрации субъектов хозяйствования, утвержденным Декретом Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. №1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования» (далее - Положение).

Данным Декретом в Беларуси с 1 февраля 2009 года введен полноценный заявительный принцип государственной регистрации всех субъектов хозяйствования, за исключением банков и небанковских кредитно-финансовых организаций.

Процедура государственной регистрации проходит четыре этапа:

- 1 этап – рассмотрение документов;
- 2 этап – государственная регистрация;
- 3 этап – выдача свидетельства о государственной регистрации;
- 4 этап – постановка на учет в налоговых органах, органах статистики, Фонда социальной защиты населения (ФСЗН), Белгосстраха.

За государственную регистрацию предпринимателя с него взимается плата. Полученные средства зачисляются в бюджет района, города, района в городе, по месту регистрации.

Государственная пошлина для регистрации субъекта предпринимательства составляет для:

- коммерческих организаций – 5 базовых величин;
- индивидуальных предпринимателей – 0,5 базовых величин.

Регистрирующие органы принимают документы, представленные для государственной регистрации, рассматривают их состав и содержание заявления о государственной регистрации, при необходимости разъясняют лицам, представляющим такие документы, правила их представления и оформления, предусмотренные законодательством.

Для *регистрации юридического лица* необходимо представить.

– устав (учредительный договор - для коммерческих организаций, действующих на основании учредительного договора) в двух экземплярах без нотариального засвидетельствования, его электронная копия,

– оригинал или копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины;

– легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения с переводом на белорусский или русский язык для учредителей, являющихся иностранными организациями;

– копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык – для учредителей, являющихся иностранными физическими лицами.

**Регистрация субъектов хозяйствования.** В день подачи документов, представленных для государственной регистрации, уполномоченный сотрудник регистрирующего органа:

1) ставит на уставе (учредительном договоре для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), изменениях и (или) дополнениях, внесенных в устав (учредительный договор) юридического лица, штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации;

2) выдает один экземпляр устава (учредительного договора) лицу, его представившему;

3) вносит в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей запись о государственной регистрации субъекта хозяйствования, изменений и (или) дополнений, вносимых в устав (учрежденный договор) юридического лица, свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя;

4) представляет в Министерство юстиции необходимые сведения о субъектах хозяйствования для включения их в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

При состоявшейся государственной регистрации предприятия заявитель (учредитель или лицо, уполномоченное учредителями) получает

*временное свидетельство* о регистрации, которое действует в течение 30 дней с момента выдачи. В течение этого времени заявитель должен осуществить следующие мероприятия, которые необходимы для получения предприятием статуса юридического лица, т.е. *организационно оформить предприятие*:

- получить коды ОКПО (Общереспубликанского классификатора предприятий и организаций), ОКОХН (Общереспубликанского классификатора организаций по виду их деятельности) в органах Госкомстата;
- зарегистрировать предприятие в налоговой инспекции и получить код УНН (учетного номера налогоплательщика) — в течение 10 дней после государственной регистрации;
- получить справку в Министерстве финансов (или его органе) о внесении регистрируемого предприятия в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- открыть текущий счет в банке и внести на этот счет 50 % уставного фонда;
- изготовить (с разрешения органов внутренних дел) печать и штампы;
- зарегистрировать предприятие в различных фондах: социальной защиты, пенсионном, медицинского и социального страхования и т.д.;
- изготовить фирменные бланки для деловой переписки, визитных карточек;
- получить лицензию (лицензии) на осуществление туристской деятельности. К видам туристской деятельности, на осуществление которых необходимо получение лицензии, относятся: туроператорская и турагентская туристская деятельность.

По истечении 30 дней с момента получения временного свидетельства заявитель должен вернуть в орган, зарегистрировавший предприятие, данный документ со всеми необходимыми отметками и справками. Взамен его выдается *постоянное свидетельство* установленного образца о регистрации. Руководитель зарегистрированной организации получает *удостоверение*. С этого момента предприятие становится самостоятельным юридическим лицом.

*Государственная регистрация субъектов хозяйствования* в Республике Беларусь осуществляется следующими регистрирующими органами:

- а) *Национальным банком* — банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, в том числе с иностранными инвестициями и в свободных экономических зонах;
- б) *Министерством финансов* — страховых организаций, страховых брокеров, объединений страховщиков, в том числе с иностранными инвестициями и в свободных экономических зонах;
- в) *Министерством юстиции* — торгово-промышленных палат;

г) *администрациями свободных экономических зон* – коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, индивидуальных предпринимателей в свободных экономических зонах;

д) *облисполкомами и Минским горисполкомом* – коммерческих организаций с иностранными инвестициями;

е) *облисполкомами*, Брестским, Витебским, Гомельским, Гродненским, Минским, Могилевским горисполкомами – всех иных субъектов хозяйствования. Облисполкомы вправе делегировать часть своих полномочий по государственной регистрации субъектов хозяйствования другим местным исполнительным и распорядительным органам – (например, Новополоцкому городскому исполнительному комитету), а названные горисполкомы – соответствующим администрациям районов в городах (например, Минский городской исполнительный комитет может делегировать их Администрации Первомайского района г. Минска и др.).

## Лекция 6

# РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

### План лекции:

1. Виды реорганизации субъектов хозяйствования.
  - 1.1. Варианты форм реорганизации субъектов хозяйствования.
2. Несостоятельность (банкротство) предпринимательских организаций.
3. Ликвидация субъектов хозяйствования.

### 1. Виды реорганизации субъектов хозяйствования

**Реорганизация** – прекращение деятельности организации с переходом прав и обязанностей реорганизуемой организации к иным субъектам предпринимательской деятельности.

Сущность *реорганизации* юридического лица состоит в том, что ее последствием является не прекращение его деятельности, а общее (генеральное) или частное (сингулярное) правопреемство.

Реорганизация организации может быть *добровольной и принудительной*.

*Добровольная реорганизация* проводится по решению учредителей (участников) либо органа организации, уполномоченного на принятие такого решения учредительными документами.

*Принудительная реорганизация* – осуществляется по решению уполномоченных государственных органов.

Реорганизация может осуществляться в форме:

- слияния;
- присоединения;
- разделения;
- выделения;
- преобразования;
- объединение;

*Слияние* предприятий подразумевает, что два или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц при этом полностью обновляется.

*Присоединение* предприятий – одно или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей существующему предприятию. Состав юридических лиц в этом случае сокращается.

*Разделение* предприятия – предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям. Состав юридических лиц полностью изменяется.

*Выделение* части предприятия – предприятие передает часть своих прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию без прекращения своей деятельности. Состав юридических лиц частично изменяется.

*Преобразование* предприятия – предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц полностью изменяется.

*Объединение* предприятий – предприятия, входящие в объединение, не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения. Состав юридических лиц сохраняется.

Юридическое лицо признается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникшего.

### **1.1. Варианты форм реорганизации субъектов хозяйствования**

Наиболее распространенными вариантами *слияний и присоединений* являются следующие:

– слияние или присоединение *компании аналогичного профиля*. Целью такого действия может быть желание получить готовые производственные площади, новые патенты, лицензии, ноу-хау. Присоединиться может компания целиком, отделение или филиал;

– слияние или присоединение *предприятия другого профиля*. Цель покупки – вертикальная интеграция или диверсификация производства. В этом случае еще более важно, чем в первом, получить готовое производство, опыт, специалистов. Чаще всего наиболее эффективна диверсификация (расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эф-

фективности производства), получения экономической выгоды не в совершенно новые или далекие дальние области, а в близкие, родственные (производство компьютеров – программное обеспечение – изготовление компонентов компьютеров). Присоединиться предприятие может как целиком, так и отделением или филиалом;

– покупка отделения, филиала, филиальной сети, сбытовой сети. Такое нередко случается в торговой и финансовой сферах. Например, банк, задумавший создать сеть филиалов в своем городе или других регионах, может приобрести несколько филиалов или всю сеть у другого банка, испытывающего затруднения и нуждающегося в деньгах.

– покупка пакета акций, вплоть до контрольного. Цель предпринимателя - получить частичный или полный контроль над другим акционерным обществом. Мотивации здесь такие же, как в первых двух случаях – желание получить готовое производство, опыт, специалистов и тем самым усилить свои позиции и ослабить конкурентов. Различаются только механизмы приобретения.

Слияния, как правило, бывают *дружественными*, когда две предпринимательские структуры договариваются о совместном существовании. Производства и управленческие структуры сливаются, собственность нового предприятия перераспределяется между владельцами старых предпринимательских структур на договорной основе.

Присоединение может быть, как *дружественным*, так и *недружественным*. В первом случае предприниматель покупает фирму, отделение, филиал с согласия владельцев, крупный пакет акций – также с согласия или непротивления владельцев предприятия.

На практике нередко встречаются и случаи враждебных присоединений (поглощений). Цель у них такая же, как у дружественных: получить перспективный бизнес в своей или какой-то другой отрасли, ликвидировать или контролировать конкурента, получать высокие дивиденды. Отличие от дружественного присоединения – несогласие или даже сопротивление старых владельцев предприятия. Поэтому подготовка и нередко первый этап проводятся втайне, а сам процесс поглощения напоминает военные действия: разведка, планирование операции, мероприятия по секретности, быстрота и жесткость действий, победа или поражение.

Наиболее часто встречающиеся **варианты слияния:**

1) **Покупка через банкротство** – в этом случае покупатель представляет потенциальной жертве заем (займы), скупает долги, векселя. В определенный момент долги предъявляются к оплате, оплата не производится, кредитор подает на должника в суд, жертва становится банкротом, покупатель приобретает имущество на аукционе и, как правило, недорого. Недостатком схемы является ее сложность и продолжительность. Кроме того, схема реально применима только к мелким и средним предприятиям.

2) *Покупка через скупку акций* – применима для открытых акционерных обществ. Предпосылками покупки является возможность скупки вообще, т.е. наличие в свободной продаже акций, составляющих в сумме необходимый покупателю пакет. Кроме того, важную роль играет цена скупки – она не должна быть слишком высокой, иначе приобретение не окупится. Вообще конкретная тактика поглощения другого предприятия сильно зависит от конкретных условий и чрезвычайно многообразна.

Основные варианты скупки – аукцион, покупка крупных пакетов акций у их владельцев и скупка акций у мелких акционеров. Владельцы предприятий, которые опасаются утери контроля над ними, в свою очередь разрабатывают определенные меры защиты.

Еще одним важным моментом в развитии бизнеса является *деление предприятия* на два или более независимых, или выделение части предприятия. Деление свидетельствует о том, что предприятие переросло свои организационно-правовые рамки, и настало время их менять. Самый распространенный случай – в рамках одного предприятия существует несколько направлений (выпуск разных товаров, оказание разных услуг, торговля разными товарами, а иногда все это вместе), и по мере развития они постепенно начинают мешать друг другу. Когда бизнес становится трудноуправляемым, разумным выходом является его разделение на независимые или полузависимые предприятия с соответствующим разделением оргструктур. Нередко также выделяется перспективный бизнес для его дальнейшего свободного развития.

Еще одна популярная причина разделения предприятий – психологическая несовместимость владельцев-партнеров. Если партнеры заметно неравноправны (разная доля в уставном капитале, разное влияние на дела компании), то дело чаще всего кончается выкупом имущества или другим способом вытеснения партнера, но если они примерно равны по влиянию на дела компании, то дело обычно заканчивается «разводом».

Выделение организационно сводится к образованию дочерних или зависимых фирм, а также филиалов или представительств.

Встречаются несколько вариантов *деления предприятий*:

- разделение на независимые предприятия;
- выделение части предприятия без образования нового юридического лица (представительства и филиалы) или с образованием нового юридического лица (дочерние и зависимые предприятия);
- создание совместных предприятий. Два или более уже существующих предприятия объединяют усилия и учреждают новое совместное предприятие. Каждое из существующих предприятий выделяет часть своих ресурсов, обычно в кооперации (один партнер представляет производственные мощности, другой – технологию и финансы), и вновь созданное предприятие выступает по отношению к ним, как дочернее;



– условное деление. Это особый случай – создание отделений со специальными целями – оффшор, подставные фирмы и другие. В некриминальной сфере целями их создания могут быть снижение налогов, перевод капиталов в другую страну для уменьшения политических рисков либо обхождение запретов антимонопольного законодательства. Реже встречаются и другие цели.

Итак, при делении могут появиться юридически самостоятельные или юридически несамостоятельные предприятия. Кроме того, они могут быть территориально обособленными или не обособленными.

**Преобразования** на практике встречаются редко и вызваны чаще организационными причинами (реорганизация полного товарищества в товарищество на вере вызвано включением в его состав членов-вкладчиков).

Самый популярный вариант преобразования – это акционирование предприятия.

В основе акционирования лежат экономические причины. В практике предпринимательства обычно встречаются три варианта акционирования:

1. Продажа акций с целью получения средств для дальнейшего развития собственного бизнеса. Это наиболее распространенный вариант акционирования. Успешно расширяющаяся фирма часто сталкивается с нехваткой средств для расширения бизнеса и реализации новых идей, и продажа части выпущенных акций доставляет эти средства.

2. Продажа акций венчурным инвестором с целью возврата средств и получения прибыли. Венчур вкладывает средства в инновационную фирму, фирма развивается, становится прибыльной, в определенный момент венчур продает свой пакет на бирже. Это называется первоначальное публичное предложение акций.

**Венчурный капитал** (англ. venture – рискованный, авантюрный) – капитал вкладчиков, предназначенный для финансирования новых, растущих или борющихся за место на рынке предприятий и фирм (стартапов).

3. Продажа акций с целью получения средств для покупки другой фирмы. В этом случае обычно продаются акции успешно работающей фирмы (по высокой цене), а покупаются – убыточной (по низкой цене).

**Объединения предприятий бывают трех видов:**

- объединение независимых предприятий;
- объединение частично зависимых предприятий;
- объединение зависимых предприятий.

**Объединения независимых предприятий** – члены объединения сохраняют свою независимость и права в полном объеме. Структура объединения получается симметричной, т.к. все его члены имеют одинаковые права и обязанности. К таким объединениям относятся ассоциация (союз), картель и консорциум.

*Ассоциация (союз)* – некоммерческая организация, создаваемая по договору между предприятиями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты их общих имущественных интересов. Ассоциации создаются для обмена информацией, сокращения расходов на оплату приглашенных консультантов, лоббирования коллективных интересов предпринимателей, вошедших в объединение.

Лоббирование интересов – действовать в пользу какого-то лица или круга лиц, а также в пользу каких-то организаций, компаний.

*Картель* – соглашение о разделе рынка, предполагающее координацию бизнес-планов в части планов продаж.

*Консорциум* – временное договорное объединение для осуществления совместных проектов. Чаще всего консорциумы создаются для разработки месторождений полезных ископаемых. При этом предприятие может участвовать в конкретном консорциуме частью своих ресурсов, а остальные использовать в других областях бизнеса.

Объединения независимых предприятий (предпринимателей) создаются тогда, когда имеется несколько (много) предприятий одного профиля, имеющих и осознающих общие интересы и/или цель и не являющихся прямыми конкурентами. Отношения между членами объединения и объединением чисто договорные, вступить в объединение и выйти из него можно в любой момент без согласия других его членов, члены объединения не теряют своей самостоятельности и прав юридического лица.

*Объединение частично зависимых предприятий* – члены объединения к моменту его создания в определенной степени зависят друг от друга, координируют всю или часть своей деятельности, обмениваются акциями, но при этом права в области управления никому не передаются. Структура и в этом случае получается симметричная. К таким объединениям относятся *синдикат и промышленная* (коммерческая, финансовая, консалтинговая) *группа*.

Синдикат – объединение, имеющее общую структуру продвижения товаров и услуг на рынки, осуществляющее общее управление сбытом, а также общее планирование в части сбыта и маркетинга.

Промышленная (коммерческая, финансовая, консалтинговая) группа – объединение предприятий, ведущее скоординированную промышленную, коммерческую, финансовую, консалтинговую политику. Предприятия обычно ведут общий учет и управляют общими финансами. Нередко члены группы взаимно обмениваются акциями друг друга или создают совместные предприятия.

Консалтинг (консультирование) – деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической и иной деятельности.

**Объединение зависимых предприятий** - часть членов объединения передают некоторые функции управления другим, теряя долю самостоятельности. Структура получается асимметричной, с разными правами и обязанностями у разных членов объединения. К таким объединениям относятся концерн, финансово-промышленная группа.

**Концерн** – это объединение предприятий, при котором централизуется часть функций (финансовое управление, снабжение, сбыт) с целью снижения издержек. Кроме того, в концернах обычно присутствует координационный центр. Часто концерн бывает организационным аналогом технологического комбината (металлургический комбинат, камвольно-суконный комбинат, лесопромышленный комплекс).

**Финансово-промышленная группа** – совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, либо полностью, либо частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании финансово – промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ.

## **2. Несостоятельность (банкротство) предпринимательских организаций**

В рыночной экономике экономическая болезнь в форме несостоятельности и экономическая смерть в форме банкротства являются естественными явлениями, такими как создание новых предприятий и их экономический расцвет. Экономически непродуктивное, нецелесообразное, устаревшее и неэффективное уходит из экономической сферы деятельности, а на смену ему приходит новое, более продуктивное, более целесообразное, менее подверженное экономическим болезням. В этом – закон экономической жизни, экономического прогресса.

Под **неплатежеспособностью** подразумевается неспособность удовлетворить требования кредитора (кредиторов) по денежным обязательствам, а также по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

**Экономическая несостоятельность (банкротство)** – это неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная хозяйственным судом или правомерно объявленная должником в соответствии с требованиями законодательства.

Банкротство – своеобразный экономический летальный исход расстройств финансовых дел субъектов хозяйствования, причина их разорения и экономической гибели.

В целях избегания банкротства и экономической несостоятельности субъекты предпринимательской деятельности обязаны своевременно принимать меры по улучшению своего финансового состояния, созданию

условий для стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности.

В экономической литературе выделяют *три основные стадии неплатежеспособности* предприятия:

1) *Скрытая неплатежеспособность*: характеризуется снижением стоимости предприятия (падением курса акций) по причине наступления неблагоприятных тенденций как внутри него, так и во внешнем его окружении. Явными признаками неблагополучия выступают ухудшившийся сбыт продукции, затоваривание складов, менее эффективное использование производственных мощностей и, как следствие, ухудшение позиций предприятия на рынке производителей.

2) *Стадия финансовой неустойчивости*: ухудшается структура баланса предприятия, происходит резкое уменьшение денежных поступлений на счета, увеличиваются дебиторская задолженность, объем заимствованных средств, уменьшается объем собственных оборотных средств. Наступление данной стадии неплатежеспособности сопровождается резким ухудшением показателей финансовой устойчивости предприятия.

3) *Явное банкротство*: банкротство становится очевидным фактором и юридически неизбежно, когда всех средств предприятия, оборотных и внеоборотных активов недостаточно для погашения задолженности перед бюджетом, кредиторами, акционерами, персоналом и другими физическими и юридическими лицами. Значения практически всех финансовых показателей выходят за рамки допустимых пределов.

В законодательстве определены случаи, когда *должник обязан подать* заявление должника в *хозяйственный суд*, а именно:

– если удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приведет к невозможности исполнения денежных обязательств в полном объеме перед другими кредиторами или приведет к прекращению деятельности должника – юридического лица;

– при ликвидации юридического лица была установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

Возможное наступление кризиса проявляется в неспособности предприятия осуществлять финансовое обеспечение своей производственно-сбытовой и иной деятельности. Неплатежеспособность предприятия всегда связана с неудовлетворительной структурой его баланса. Это позволяет использовать анализ финансового состояния для диагностики наступления кризисного состояния предприятия, приводящего его к банкротству. Официальная методика такой диагностики базируется на определении и анализе:

- финансовых коэффициентов, характеризующих текущую ликвидность предприятия;
- обеспеченность его хозяйственной деятельности собственными средствами;

- обеспеченность финансовых обязательств (в том числе просроченных) активами предприятия.

Для углубленного анализа устойчивости предприятия используются и другие оценки.

Процесс *оценки платежеспособности* предприятия имеет четыре этапа:

- получение информации;
- расчет показателей платежеспособности;
- сравнение полученных значений показателей платежеспособности с установленными нормами;
- выводы.

В качестве критериев для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса организации используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Данные критерии применяются в отношении юридических лиц, занимающихся на территории Республики Беларусь предпринимательской деятельностью в различных отраслях экономики, независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности.

Основанием для *отнесения неплатежеспособности организации* к неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер, служит неплатежеспособность организации *в течение четырех кварталов*, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса.

Помимо показателей платежеспособности рекомендуется рассчитывать коэффициент обеспеченности финансовых обязательств *активами*, который характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется отношением всех (долгосрочных и краткосрочных) обязательств организации к общей стоимости имущества (активов).

Инициатива для возбуждения дела по поводу экономической несостоятельности (банкротства) субъекта предпринимательской деятельности может исходить от кредиторов либо от самого субъекта хозяйствования, имеющего для этого отмеченные выше условия (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами).

Выводы и решения о неплатежеспособности предприятий и признании их как потенциальных банкротов принимаются министерствами и иными республиканскими органами государственного управления, в том числе государственным органом по делам о банкротстве, местными исполнительными и исполнительными органами в отношении предприятий республиканской и коммунальной формы собственности, предприятий, в

уставном капитале которых имеется доля государственной собственности, а также частных предприятий.

Правом на подачу в хозяйственный суд заявления о банкротстве должника в связи с неисполнением денежных обязательств обладают:

- должник;
- кредитор (в т. ч. представитель работников должника – по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений);
- прокурор;
- орган государственного управления по делам о банкротстве;
- иные уполномоченные на то государственные органы.

При рассмотрении дела о банкротстве должника применяются следующие процедуры банкротства:

- защитный период;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение;
- иные процедуры банкротства, предусмотренные законодательством.

В случае если реализация мер по восстановлению платежеспособности организации в защитный период дала свой положительный результат, то дело о банкротстве прекращается. Если же этого не было достигнуто, хозяйственный суд принимает решение о банкротстве предприятия и начинается конкурсное производство. Признание юридического лица экономически несостоятельным (банкротом) влечет его санацию, а при невозможности или отсутствии оснований продолжения деятельности – ликвидацию.

*Защитный период* – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о банкротстве, в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника.

*Конкурсное производство* – процедура банкротства, осуществляемая в целях:

- максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности;
- защиты прав и законных интересов должника, кредиторов и иных лиц;
- освобождения его от долгов.

Конкурсное производство включает *санацию и ликвидацию*.

*Санация* - процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

Санация – процедура, позволяющая в течение 18-ти месяцев выйти из состояния устойчивой неплатежеспособности и урегулировать взаимоотношения с кредиторами.

*Ликвидация* (ликвидационное производство) – процедура банкротства, в течение которого осуществляется продажа имущества банкрота и по результатам которого выносится решение хозяйственного суда о ликвидации субъекта предпринимательской деятельности. Срок ликвидационного производства не может превышать одного года.

*Реструктуризация* – изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности.

Мировое соглашение в производстве по делу о банкротстве - процедура банкротства в виде соглашения между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором предусматриваются освобождение должника от долгов, или уменьшение долгов, или рассрочка их уплаты, а также срок уплаты долгов и т.п.

В экономической теории и практике обычно выделяют следующие виды банкротства:

- Реальное;
- Техническое;
- Преднамеренное;
- Ложное.

*Реальное банкротство* - юридически объявленная (признанная хозяйственным судом) экономическая несостоятельность, т. е. неспособность субъекта предпринимательской деятельности осуществлять эффективную хозяйственную деятельность вследствие значительных потерь используемого капитала.

*Техническое банкротство* - финансовая несостоятельность субъекта предпринимательской деятельности, характеризующаяся превышением его дебиторской задолженности над кредиторской, при значительном превышении объема активов над объемом обязательств.

Дебиторская задолженность - сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками.

Кредиторская задолженность - задолженность субъекта (предприятия, организации, физического лица) перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить.

*Преднамеренное банкротство* – банкротство должника по вине его учредителей (участников) или иных лиц, в т. ч. по вине руководителя должника, означает умышленные создание или увеличение неплатежеспо-

собности в личных интересах или в интересах иных лиц, повлекшее причинение ущерба в крупном размере.

Такие действия наказываются:

- или штрафом;
- или лишением права занимать определенные должности;
- или лишением права заниматься определенной деятельностью;
- или арестом на срок до 6 месяцев;
- или ограничением свободы на срок до 3-х лет;
- или лишением свободы на срок до 3-х лет.

*Ложное (фиктивное) банкротство* - подача в хозяйственный суд заявлений о банкротстве должником, способным удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, т. е. ложное объявление о несостоятельности с целью ввести в заблуждение кредиторов и получить от них отсрочку выполнения обязательств, либо снижения суммы кредиторской задолженности.

Признаком ложного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, на дату обращения должника в хозяйственный суд с заявлением о своей экономической несостоятельности (банкротстве).

Окончательное решение о неплатежеспособности предприятия и признании их банкротами принимает хозяйственными судами по правилам, определенным Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь и Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

### **3. Ликвидация субъектов хозяйствования**

Ликвидация коммерческой организации или прекращение деятельности индивидуального предпринимателя означает прекращение деятельности, освобождение его от долгов, продажу имущества и соразмерное удовлетворение требований кредиторов.

Ликвидация коммерческой организации и прекращение деятельности индивидуального предпринимателя:

- влекут прекращение их деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам, если иное не предусмотрено законодательными актами;
- включают в себя принятие в установленном порядке решений о ликвидации (прекращении деятельности) и внесение записи об исключении их из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

#### ***Ликвидация коммерческой организации***

Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению:

1) *собственника имущества* (учредителей, участников) либо уполномоченного учредительными документами органами, в т. ч. в связи:



- с истечением срока, на который создано это юридическое лицо;
- достижением цели, ради которой оно создано;
- признанием хозяйственным судом государственной регистрации данного юридического лица недействительной;

2) *хозяйственного суда* в случае:

- неприятия решения о ликвидации в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, достижением цели, ради которой оно создано;
- осуществления деятельности без надлежащего специального разрешения (лицензии), либо запрещенной законодательными актами, либо с иными неоднократными или грубыми нарушениями законодательных актов;
- признания судом государственной регистрации юридического лица недействительной;
- экономической несостоятельности (банкротства) юридического лица;
- уменьшения стоимости чистых активов акционерных обществ, закрытых, иных коммерческих организаций, для которых установлены минимальные размеры уставных фондов, по результатам второго и каждого последующего финансового года ниже минимального размера уставного фонда, определенного законодательством;
- в иных случаях, предусмотренных законодательными актами.

3) *регистрационного органа* в случае:

- неосуществления предпринимательской деятельности в течение 12 месяцев подряд и не направления коммерческой организацией налоговому органу сообщения о причинах неосуществления такой деятельности;
- внесения налоговым органом представления (предложения) о ликвидации коммерческой организации в связи с признанием задолженности безнадежным долгом и ее списанием.

Ликвидация коммерческой *организации с иностранными инвестициями* осуществляется только по решению собственника имущества (учредителей, участников) или органа этой организации, уполномоченного на то ее учредительными документами, либо в судебном порядке.

Лицо (орган), принявшие решение о ликвидации юридического лица, назначают ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают порядок и сроки ликвидации.

Со дня назначения ликвидационной комиссии (ликвидатора) к ней переходят полномочия по управлению делами юридического лица. Ликвидационная комиссия (ликвидатор) от имени ликвидируемого юридического лица выступает в суде.

При ликвидации юридического лица по решению собственника либо уполномоченного на то органа в регистрирующий орган представляются:

- заявление о ликвидации по установленной форме, с указанием в нем сведений о порядке и сроках ликвидации, составе ликвидационной комиссии, ее председателе или назначении ликвидатора;

- решение о ликвидации.

На основании представленных документов регистрирующий орган:

- в течение 3-х рабочих дней со дня получения этих документов представляет в Министерство юстиции сведения о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации (прекращения деятельности индивидуального предпринимателя), для внесения этих сведений в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

- не позднее рабочего дня, следующего за днем получения этих документов, направляет уведомление налоговым, таможенным органам, органам ФСЗН, БРУСП «Белгосстрах», территориальным (городским или районным) архивам о начале процедуры ликвидации юридического лица (прекращения деятельности индивидуального предпринимателя).

#### ***Прекращение деятельности индивидуального предпринимателя.***

Деятельность индивидуального предпринимателя может быть прекращена по соответствующим основаниям, предусмотренным для ликвидации юридических лиц.

При прекращении деятельности индивидуального предпринимателя в регистрирующий орган представляется заявление о прекращении деятельности по установленной форме, с указанием в нем сведений о порядке и сроках прекращения деятельности, привлечении физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам.

Индивидуальный предприниматель для прекращения деятельности представляет в регистрирующий орган:

- печати и штампы либо заявление об их не изготовлении, либо сведения о публикации объявлений об их утрате;

- подлинник свидетельства о государственной регистрации индивидуального предпринимателя, а при его отсутствии – заявление о его утрате с приложением сведений о публикации объявления об утрате;

- копию публикации в газете “Рэспубліка” о прекращении деятельности.

После получения коммерческой организацией или индивидуальным предпринимателем уведомления о ликвидации осуществление операций по их счетам, совершение ими сделок, не связанных с ликвидацией (прекращением деятельности), не допускаются.

Индивидуальный предприниматель, государственная регистрация которого аннулирована, обязан прекратить предпринимательскую деятельность с даты принятия решения регистрирующим органом об аннулировании государственной регистрации.

## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### План лекции

1. Сущность планирования предпринимательской деятельности.
2. Циклы бизнеса.
3. Сущность и значение бизнес-плана предприятия.
  - 3.1. Этапы разработки бизнес – плана.
  - 3.2. Примерная структура бизнес – плана для организации в сфере «Физическая культура и спорта».

### 1. Сущность планирования предпринимательской деятельности

Предпринимательская деятельность неизбежно сталкивается с неопределенностью. Предприятия не обладают исчерпывающими и точными сведениями о своем настоящем и будущем, так как они не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти в рыночной среде. Неопределенность порождает риск. Планирование позволяет в значительной мере снизить неопределенность и риск, поскольку предполагает учет, по возможности, всех внутренних и внешних факторов, обеспечивающих благоприятные условия для нормального функционирования и развития предпринимательской деятельности, а также обеспечивает координацию между отдельными структурными подразделениями предприятия.

*Планирование предпринимательской деятельности* – это умение предвидеть направление ее развития, результаты и ресурсы, необходимые для достижения намеченной цели.

В понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. Планирование деятельности осуществляется по таким важным направлениям, как *сбыт, финансы, производство и закупки*. При этом все планы взаимосвязаны между собой.

Планирование, как функция управления, включает следующий комплекс работ:

- анализ ситуаций и факторов внешней среды;
- прогнозирование, оценка и оптимизация альтернативных вариантов достижения целей, сформулированных на стадии стратегического маркетинга;
- разработка плана;
- реализация плана.

Объектом планирования в предпринимательстве, бизнесе является предпринимательская деятельность.

По *содержанию и форме* проявления различают следующие формы планирования:

1. По видам – стратегическое и тактическое;
2. По времени – долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;
3. По объекту планирования – план предприятия, цеха, отдела, участка, бригады, рабочего места;
4. По видам документов – план, программа, проект, прогноз, задания, заказ-наряд;
5. По методам планирования – балансовое, нормативное, сетевое, графическое, программно-целевое, экономико-математическое;
6. По предмету планирования различают:
  - планирование объема продаж в натуральном и стоимостном выражении;
  - численности работающих и оплаты их труда;
  - основного капитала и амортизации, оборотного капитала и материальных затрат;
  - планирование доходов и расходов, прибыли;
  - планирование финансирования инвестиций, кредитования и финансовых издержек;
  - научные исследования и их эффективность.

## **2. Циклы бизнеса**

Жизнь любого предприятия (организации, фирмы) подобна живому организму, который за время своего существования проходит ряд стадий: рождение, детство, зрелость, и завершается жизненный цикл прекращением существования. Однако в результате коренной модернизации (реконструкции) предприятия возможен его новый подъем.

Предприятие в целом, как и любые виды его деятельности, имеет определенный жизненный цикл. Это обусловлено изменениями во внутренней и внешней среде. Чем быстрее происходят эти изменения, тем короче продолжительность жизненного цикла и его отдельных стадий.

Понятно, что каждая стадия требует выработки своей стратегии и тактики деятельности. Такая гибкость является непременным условием сохранения конкурентоспособности предприятия и эффективности его деятельности. Каждому предприятию нужно периодически модернизировать производство и приспособливаться к требованиям рынка, изменениям внешней среды не только с позиции выпуска конкурентоспособных товаров, но и путем изменения деятельности, имиджа. Если такой процесс не будет осуществляться, предприятие обречет себя на снижение эффективности деятельности, следовательно, неуклонно будет приближаться к банкротству, уступая место более современному.

Различают следующие виды циклов бизнеса:

- деловой цикл;
- жизненный цикл товара (товарной группы);
- жизненный цикл вида бизнеса;
- жизненный цикл предприятия (фирмы).

**Деловой цикл** представляет собой ряд последовательных стадий осуществления бизнеса, включая изучение рынка, производство и реализацию продукции (товаров, работ, услуг).



Как видно из схемы, каждый новый деловой цикл либо полностью повторяет предыдущий, либо вносит какие-либо изменения в стадии цикла, либо способствует построению цикла новых товаров(услуг). Осуществление того или иного цикла зависит от конкретной ситуации на рынке, поведения конкурентов, положения самой фирмы.

Продолжительность делового цикла складывается из продолжительности его стадий. Задача состоит в том, чтобы, по возможности, сократить деловой цикл, тогда удастся совершить большее количество циклов за определенный период (например, за год). А ведь осуществление каждого цикла дает определенную прибыль. На продолжительность цикла оказывает влияние ряд факторов:

- время производства;
- обращения;
- состояние спроса;
- конъюнктуры рынка и др.

Все они заслуживают самого пристального внимания и анализа возможностей в целях сокращения общей продолжительности цикла. Однако это должно происходить без ущерба для качества продукции и уровня обслуживания потребителей.

**Жизненный цикл продукции** – одна из наиболее распространенных моделей, применяемых для анализа последовательных стадий в развитии деловой активности производства какого-либо вида товара или услуги.

Обычно он представляется в виде кривой продаж, рассматриваемой на временном отрезке, охватывающем период от запуска изделия в производство до его «ухода» с рынка. Жизненный цикл продукции подразделяется на четыре этапа:

1. *Этап внедрения на рынок* – период медленного роста сбыта, по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выведению товара на рынок, прибыли на этом этапе нет.

2. *Этап роста* – период быстрого восприятия товара рынком и роста прибылей.

3. *Этап зрелости* – период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар воспринят большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются или снижаются, в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов.

4. *Этап спада* – период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли. Падение идет до тех пор, пока продукцию не снимут с производства. Далее в производство может быть запущен прежний товар, но с улучшенными качествами или совершенно новый.

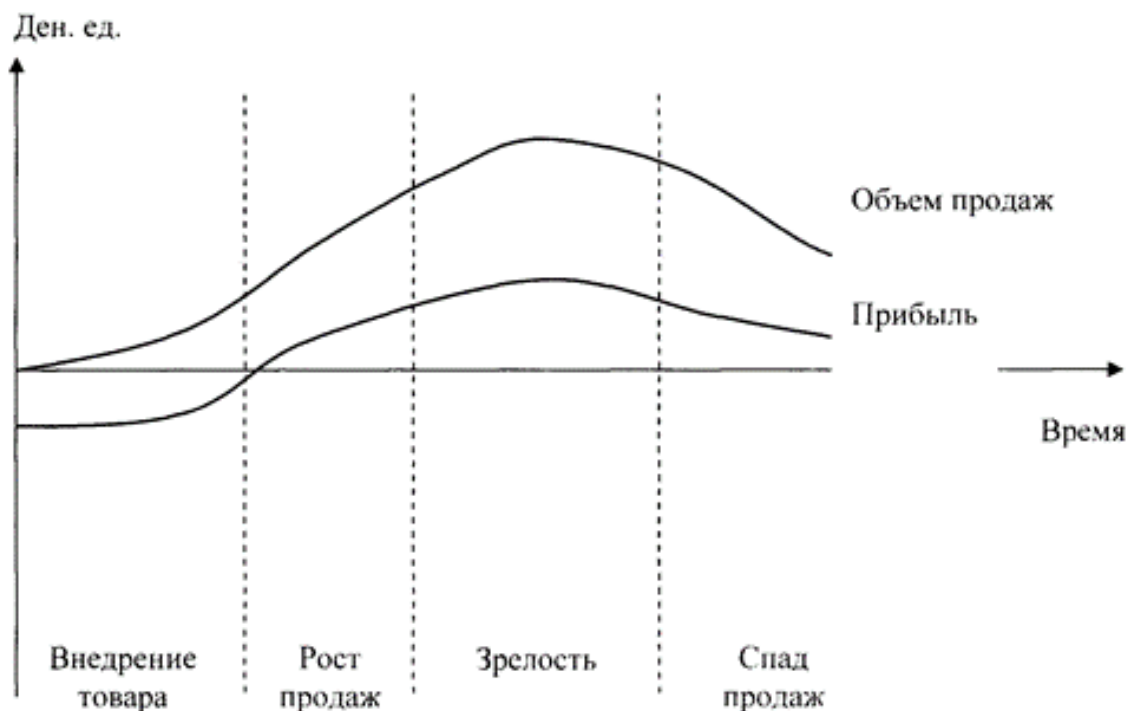
С помощью кривой жизненного цикла продукции можно прогнозировать ситуацию и положение предприятия на рынке.

Для предприятия очень важно уловить этап спада, ибо в этот период снижается рентабельность деятельности сегодня, и ослабляются позиции на завтра. Поэтому, прежде всего, необходимо выявить товары, вступившие в данную стадию. Это можно сделать путем регулярного анализа показателей их сбыта, доли на рынке, уровня издержек и рентабельности. В отношении каждого вида товара руководство предприятия должно принять решение либо о продолжении, либо о прекращении их выпуска.

**Жизненный цикл вида бизнеса.** Вид бизнеса так же, как тот или иной вид продукции, проходит свой жизненный цикл, включающий следующие пять стадий:

1. Начальный этап;
2. Стадия расширения, роста;
3. Стадия зрелости (оптимального функционирования);
4. Стадия сокращения деловых операций;
5. Смена вида бизнеса.

Смена вида бизнеса предполагает подготовительный этап нового вида бизнеса, в рамках действующего, или подготовительный этап создания нового предприятия. Вариантов здесь может быть множество, которые зависят от конкретной ситуации; всей совокупности факторов, характеризующих как внешнюю среду бизнеса, так и внутреннее состояние фирмы. Приемлемы различные варианты диверсификации, специализации деятельности, смены географии бизнеса или той или иной его трансформации (модернизации).

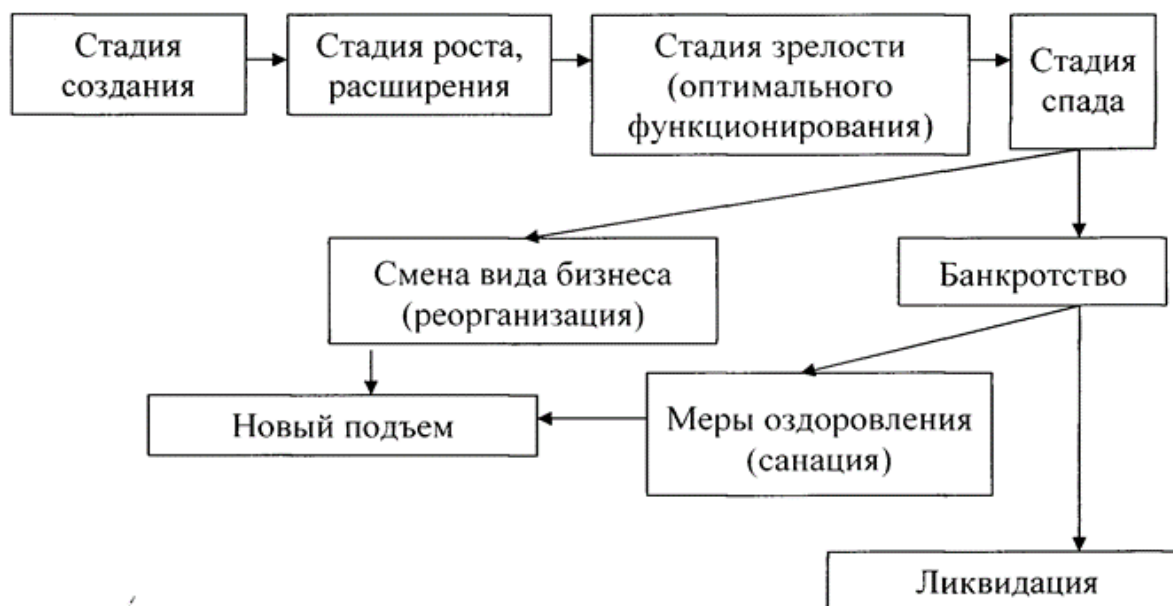


**Жизненный цикл фирмы** состоит из четырех стадий:

- создание;
- рост;
- зрелость;
- спад.

Деятельность предприятия изменяется на различных стадиях жизненного цикла. Его способность к изменению, гибкость позволяют осуществлять деятельность долгие годы, не боясь «морального износа», снижения рентабельности и банкротства.

Если предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, дело будет неуклонно приближаться к банкротству. Необходимо отметить, что банкротство - отнюдь не редкое явление в мире бизнеса. Тем не менее, оно не является концом честолюбивых помыслов предпринимателя и не всегда ведет к ликвидации предприятия. Предпринимателю еще остается шанс сохранить предприятие на плаву, приложив все возможные усилия.



Каждый, кто организует свое дело, должен обращать внимание на ошибки других и стараться учиться на них. Существуют некоторые условия, выполнение которых помогает сохранить предприятие и уменьшить риск развала:

- избегать излишнего оптимизма тогда, когда кажется, что дело преуспевает;
- разрабатывать качественные планы по маркетингу с четкими целями;
- делать обоснованные прогнозы по наличности;
- идти в ногу с рынком;
- выявлять критические моменты, которые могут представлять собой угрозу для предприятия.

Предприниматели должны обращать внимание на любые изменения в функционировании самого предприятия и в окружающей среде, которые могут быть первыми сигналами надвигающейся беды.

Наименее жесткой альтернативой банкротству является реорганизация бизнеса, цель которой – оживить предприятие. В этом случае разрабатывается и осуществляется план его выхода из кризисной ситуации.

Наиболее крайний случай банкротства – ликвидация, когда предприниматель по собственному желанию или против такового вынужден прекратить деятельность.

Банкротство и ликвидация своего дела – еще не крах предпринимательской карьеры. История дает нам немало примеров успешной деятельности предпринимателей, которые многократно терпели поражение, прежде чем преуспели. Как известно, не ошибается только тот, кто ничего не делает, поэтому отчаиваться не стоит. Главное при этом – извлечь необходимый опыт; постараться понять, что именно было сделано не так; проанализировать промахи и ошибки и не повторять их в дальнейшем.



### 3. Сущность и значение бизнес-плана предприятия

**Бизнес-план** – это документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов.

**Цель разработки бизнес-плана** – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

**Задачами бизнес-плана** являются:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения;
- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям;
- оценить производственные и непроизводственные издержки;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т.д.

Бизнес-план выполняет следующие основные **функции**, а именно:

- является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;
- может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания финансовых ресурсов;
- представляет собой инструмент реализации стратегии предприятия.

Таким образом, бизнес-план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования предприятия.

#### 3.1. Этапы разработки бизнес-плана

Бизнес-план разрабатывают в следующих случаях: при начале своей предпринимательской деятельности, освоении предприятием нового вида продукции или услуг, выходе на новый рынок, расширении действующего производства, привлечении новых инвестиций, обосновании финансовых программ, а также при смене государственной на иную форму собственности, т. е. при разгосударствлении и приватизации

Примерная структура и порядок разработки бизнес-плана для реальной или проективной (планируемой) физкультурно-спортивной, оздоровительной, медицинской, развлекательной, туристской, производственной (спортивного инвентаря и оборудования) организации.

**Рекомендуется следующая последовательность работ по составлению бизнес-плана:**

1. Резюме.
2. Характеристика предлагаемого продукта или описание вида деятельности.
3. Характеристика отрасли, в которой действует предприятие.
4. Оценка рынка сбыта.
5. Конкурентоспособность.
6. Стратегия маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Юридический план.
10. Оценка риска и страхование.
11. Финансовый план.
12. Стратегия финансирования.

Исходя из конкретных обстоятельств и условий предпринимателя, эти разделы могут быть сгруппированы в меньшее количество разделов, однако отразить указанные вопросы в плане предлагаемой деятельности крайне желательно.

#### **Резюме.**

Бизнес-план начинается с резюме. Оно, естественно, составляется в конце работы над бизнес-планом, когда готовы все разделы плана, но именно с резюме начинают знакомиться с бизнес-планом, куда бы его ни представляли. И если резюме не произведет благоприятного впечатления у тех, кому бизнес-план представлен, то весь его читать они не станут и не выделят средства, если за ними предприниматель обращался.

Объем резюме не должен превышать четырех машинописных страниц, а написано оно должно быть так, чтобы из него любому человеку, не говоря уже о специалистах, были понятны все преимущества представляемого проекта действий предпринимателя.

В начале резюме следует четко и кратко изложить:

- 1) назначение фирмы и цели ее деятельности;
- 2) численность работников на начало деятельности фирмы и предполагаемая на ближайшую перспективу, в том числе их качественный состав;
- 3) виды деятельности, в том числе основные.

Затем должны быть изложены основные финансовые результаты, ожидаемые предпринимателем:

- прогнозные объемы продажи на ближайшую перспективу;
- выручка от продажи;

- затраты на производство;
- валовая прибыль;
- уровень рентабельности вложений в начинаемое дело;
- срок окупаемости и возврата заемных средств.

Прочитав внимательно представленное резюме, можно сразу представить весь бизнес-план.

### **Описание будущего производства или продукции.**

Основная часть бизнес-плана начинается с раздела, в котором описывается тот продукт или та услуга, которые предприниматель хочет представить будущим покупателям и ради которых задуман весь проект. Здесь должны быть предельно четко изложены ответы на следующие вопросы:

- какие потребности призван удовлетворять предлагаемый продукт или услуга;
- характеристика предлагаемого продукта и его отличие от продуктов конкурента;
- использованные патенты или авторские свидетельства на изобретения при производстве предлагаемого продукта.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться примерная цена, по которой можно будет продавать предлагаемые товары, затраты на его производство, а значит, и ожидаемая прибыль от продажи каждой единицы. Здесь же четко характеризуются основные качественные показатели товара, его дизайн, особенности упаковки, указывается и организация сервиса товара, если изделие техническое.

### **Характеристика отрасли, в которой действует предприятие.**

В этом разделе необходимо кратко привести основные показатели отрасли, в которой будет действовать предприятие: объем выпуска продукции в денежном и натуральном выражении; качественные показатели основной продукции; предполагаемый удельный вес продукции предприятия в общем объеме отрасли; примерная численность персонала отрасли и создаваемого предприятия; рентабельность аналогичной продукции или близких по специализации предприятий; рынки сбыта продукции, аналогичной той, которую собирается выпускать предприятие, и др.

### **Оценка рынка сбыта.**

Для достижения устойчивого роста объема продаж предприниматель должен досконально изучить свой рынок, осуществить сегментацию рынка.

Опыт показывает, что неудача большинства со временем провалившихся коммерческих проектов была связана со слабым изучением рынка и переоценкой его емкостей. Поэтому необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Самыми первыми сведениями, которые потребуются начинающему предпринимателю, являются данные о потенциальных покупателях. Особенно они важны с развитием внешнеэкономических связей, что обуслов-

ливают проникновение зарубежных товаров на внутренний рынок и продажу их за рубли. Поэтому изучение и прогнозирование рынка хотя бы на ближайшие два-три года, владение сведениями о возможных конкурентах, сопоставимости качества намечаемых к производству товаров и товаров, выпускаемых конкурентами, а отсюда в прогнозирование цены намечаемого к выпуску товара, является программой-минимум. В этом разделе бизнес-плана предстоит ответить на следующие вопросы:

1. Какими представляются рынки сбыта товара предпринимателя?
2. На каких рынках фирма предпринимателя уже задействована?
3. Какие товары пользуются спросом?
4. Кто является потенциальным покупателем?
5. Как бы вы охарактеризовали свой рынок?
6. Почему люди покупают Ваш товар, а не товар Вашего конкурента?
7. Каким образом расширить круг таких покупателей?
8. Каковы емкость Вашего рынка и доля в нем Вашей фирмы?
9. Каков потенциал роста данного рынка и что будет происходить с Вашей долей по мере расширения рынка: сокращение или увеличение?
10. Чем привлечь покупателей или удержать их внимание?
11. Как добиться расширения границ рынка?

Способы изучения конъюнктуры рынка предприниматели могут использовать самые разные:

- через возможные союзы предпринимателей и ассоциаций;
- через личные контакты с будущими конкурентами;
- через печать;
- с обзоров по отраслям и видам деятельности, если они издаются в стране, и т. д.

Объем этого раздела - 5-6 страниц машинописного текста.

### **Конкурентоспособность.**

Под конкурентоспособностью товара подразумевается все то, что обеспечивает ему преимущество на рынке, содействует его успешному сбыту в условиях конкуренции. Она определяется как характеристика товара, в которой отражается его отличие от товара конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

В этом разделе должны быть ответы на следующие вопросы:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Как обстоят их дела: с объемами продаж, доходами, внедрением новых моделей, техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?
3. Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?
4. Что представляет собой их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

5. Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова (хотя бы в общих чертах) их политика цен?

6. Кто входит в пятерку ближайших конкурентов?

Оценивать будущих конкурентов следует предельно трезво. При том не следует бояться их, а указывать на проблемы в их стратегии или в качественных характеристиках товаров, которые открывают для предпринимателя реальный шанс добиться успеха. В этом случае предпринимателю гарантировано уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств.

### **Стратегия маркетинга**

Термин «маркетинг» происходит от английского «market» – рынок и «ing» – действие, т. е. это интегрированная функция предпринимательской деятельности, связанной с реализацией продукции и услуг, направленная на удовлетворение нужд и потребностей людей.

Однако маркетинг как система экономической деятельности - более обширное понятие. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса и потребностей покупателей; ориентация производства на эти требования, адресность выпускаемой продукции, с другой - активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Этим определяется основа маркетинга, содержание его наиболее важных функций и элементов:

- 1) комплексное изучение рынка;
- 2) планирование товарного ассортимента;
- 3) разработка мероприятий для более полного удовлетворения потребностей покупателей;
- 4) выявление неудовлетворенного спроса, т. е. потенциальных потребителей;
- 5) планирование и осуществление сбыта продукции;
- 6) воздействие на организацию и управление производством.

Здесь на 3–4 страницах необходимо изложить ответы на следующие вопросы:

- способы продажи товара: через фирменные магазины или оптовые торговые организации либо непосредственно через магазины любой формы собственности;
- порядок ценообразования на товары и уровень рентабельности на вложенные средства;
- способ рекламы и сумма средств на нее;
- пути и способы увеличения объема продаж;
- порядок организации службы сервиса и требуемые средства для этого;
- пути обеспечения хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Если бизнес-планом предусматривается реализация товаров за рубежом, то желательно привести сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в тех странах, в которых предполагаете» продавать товар.

### **План производства**

План производства готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела состоит в том, чтобы доказать будущим партнерам, что предприниматель собирается и будет производить нужное количество товаров и требуемого качества.

Вкладчиков денег будут интересовать все детали производственного цикла для оценки квалификации заемщика и обоснованности планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, предпринимателю необходимо ответить на множество вопросов, основными из которых являются:

1. Где будут изготавливаться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

2. Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?

3. Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

4. Предполагается ли производственная кооперация и с кем?

5. Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?

6. Какое оборудование потребуется и где намечено его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе, на 2–3 года вперед, а для крупных предприятий – на 4–5 лет.

Завершается этот раздел оценкой возможных издержек производства и ее динамики на перспективу, не забывая о затратах, связанных с утилизацией отходов производства и охраной окружающей среды.

### **Организационный план**

В организационном разделе бизнес-плана речь идет о том, с кем собирается предприниматель организовать свое дело и как планируется наладить их работу. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования к будущим специалистам:

- профиль, образование, практический опыт;
- предполагаемая зарплата их;
- источник привлечения специалистов;
- способ работы их (постоянный штат, совместительство);
- возможность пользоваться услугами какой-либо организации по найму требуемых профессионалов.

Здесь предстоит ответить на следующие вопросы.

1. Сколько людей фирме нужно сейчас, в ближайшем будущем и в долгосрочной перспективе?

2. В каких специалистах нуждается фирма и источники их пополнение?

3. На каких условиях (полной или частичной занятости (совместительстве)) они будут взяты на работу?

4. Как будет оплачиваться их труд (твердые оклады или в зависимости от объема сбыта)?

5. Будет ли фирма заниматься подготовкой кадров? Если да, то во что это ей обойдется?

В этом же разделе приводится и организационная схема предприятия, из которой должно быть четко видно: кто и чем будет заниматься, как все службы будут друг с другом взаимодействовать и как их деятельность будет координироваться и контролироваться.

Непременное условие при разработке структуры управления предприятием: должно быть четко расписано, кто какую работу выполняет, кто кому подчинен, кто принимает окончательные решения.

#### **Юридический план.**

В этом разделе, который особенно важен для новых предприятий и фирм, необходимо указать ту форму собственности, в которой намечается вести дело (частное владение, кооператив, государственное владение, совместное предприятие). Каждая из этих форм имеет свои особенности, которые тоже могут повлиять на успех предпринимательской деятельности и поэтому небезынтересны для инвесторов и партнеров предпринимателя. Если это государственное предприятие, то следует четко изложить систему подчиненности и границы вмешательства вышестоящих органов. Если же акционерное общество, то следует четко объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами.

#### **Оценка риска и страхование.**

Предпринимательская деятельность неразрывно связана с риском. Поэтому, начиная свое дело, желательно предвидеть, т. е. предугадать все типы рисков, с которыми может столкнуться предприниматель, источники и моменты их возникновения. И, исходя из этого, необходимо наметить контрмеры по их предотвращению. Конечно, исключить их полностью невозможно. Но предусмотреть уменьшение их последствий для хозяйственной деятельности необходимо. Поэтому в данном разделе намечаются организационные меры профилактики рисков и программа страхования от них.

Что касается страхования риска, то в республике, как и в других странах, появилось достаточно большое количество страховых компаний, которое готовы застраховать любой риск, относящийся к страховым.

#### **Финансовый план.**

В финансовом плане обобщаются материалы предыдущих разделов в их стоимостном выражении. В хозяйственной практике такие расчеты по-

лучили название технико-экономического обоснования (ТЭО). Основными документами здесь могут быть:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблицы доходов и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- график достижения безубыточности, если в начале осуществления проекта имеется убыток.

*Прогноз объемов производства* призван дать представление о той доле рынка, которую предприниматель предполагает завоевать своей продукцией. Такой прогноз желательно составить на 3 года вперед, причем на первый год данные приводятся ежемесячно, на второй - поквартально, на третий - общая сумма продаж:

*Баланс денежных расходов и доходов* представляет собой документ, позволяющий оценить сумму денег, необходимую для осуществления проекта, с разбивкой по времени. Главная задача баланса состоит в контроле синхронности поступления и расходования денежных средств. Необходимо учитывать, что если сбой продукции предпринимателя будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателем, то есть с дебиторской задолженностью, то для поддержания его «на плаву» придется первое время делать регулярные дополнительные «инъекции» денежных средств, сумма которых увеличит потребность предпринимателя в инвестициях. А отсюда вытекает необходимость заранее предусматривать источники их получения.

*Таблица доходов и затрат* включает следующие показатели:

1. Доходы от продажи товаров.
2. Издержки производства товаров.
3. Суммарная прибыль от продажи.
4. Общепроизводственные расходы (по видам).
5. Чистая прибыль (по расчету потока наличности кредитуемого проекта).

Задача этого документа состоит в том, чтобы показать, как будет нормироваться прибыль будущей предпринимательской деятельности и изменяться по времени (для первого года - ежемесячно, для второго - поквартально, для третьего и далее - в расчете на год).

*Сводный баланс активов и пассивов* предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Его обычно тщательно изучают специалисты банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких источников предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.



*График достижения безубыточности* представляет собой схему, показывающую влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции с разбивкой на условно-постоянные и условно-переменные издержки. С помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, то есть тот объем производства продукции, при котором величина реализации продукции полностью покрывает общие затраты на ее производство.

### **Стратегия финансирования.**

В этом разделе предпринимателю необходимо изложить план получения средств для создания нового или расширения уже действующего предприятия. Здесь, прежде всего, предстоит ответить на первый вопрос: сколько вообще нужно средств для реализации задуманного проекта? Ответ на него вытекает из предыдущего раздела бизнес-плана - «Финансовый план».

Второй вопрос также немаловажен: откуда намечается получить деньги и в какой форме? Здесь необходимо исходить из следующих соображений, Проекты, связанные с расширением производства на уже действующих (и притом успешно) предприятиях предпочтительно финансировать через кредиты банков. В этом случае банки не будут требовать повышенной платы за кредит, так как рискованность вложения здесь не слишком велика, ведь материальным обеспечением кредитов могут выступить уже имеющиеся активы. При этом важно отметить, что при поиске источников финансирования можно использовать не только кредиты банков, но и другие инвестиции, например, привлечение средств партнеров или новых акционеров.

И, наконец, третий вопрос, на который следует дать здесь ответ, – это оценка сроков возврата заемных средств. Он требует специальных расчетов, а простейший из них можно провести по формуле

$$T = K/P,$$

где T – срок окупаемости (год, квартал, месяц);

K – затраты, требующиеся для осуществления проекта, руб.;

P – прибыль, полученная от реализации проекта, руб.

## **3.2. Примерная структура бизнес-плана для организации в сфере «Физическая культура и спорта».**

1. Резюме;
2. Характеристика проектируемого продукта или услуги;
3. Анализ рынка сбыта проектируемого товара (услуги);
4. Характеристика конкурентов, действующих на рынке;
5. Стратегия маркетинга (продвижение и реализация товара (услуги), ценообразование, формирование спроса и стимулирование сбыта, организация сервиса);

6. План производства предполагаемого товара или услуги;
7. Организационный план;
8. Юридическое обеспечение;
9. Финансовый план;
10. Стратегия финансирования.

**Резюме.** Несмотря на то, что резюме стоит первым в составленном перечне документов, оно готовится в последнюю очередь, когда получены ясные ответы на все аспекты разрабатываемого бизнес-плана. В резюме должны быть отражены следующие вопросы:

- какой именно продукт (услуга) будет производиться;
- за счет чего (каким образом он будет производиться);
- чем проектируемый продукт (услуга) будет отличаться от аналогичных (заменяющих) товаров (услуг) конкурентов, действующих на рынке;
- почему для потенциальных потребителей данный продукт будет предпочтительней, чем уже имеющиеся на рынке;
- возможный (предполагаемый) объем продаж на первый и последующие (ближайшие) годы;
- предполагаемая выручка от продаж;
- затраты на производство данного продукта;
- предполагаемый уровень рентабельности;
- сроки возврата банковского кредита (если планируется его получение);

Характеристика проектируемого продукта (услуги). В этой части бизнес-плана описываются характерные черты проектируемого товара, которые предполагают логичные и четкие ответы на вопросы:

- какие потребности призваны удовлетворить проектируемый продукт (услуга) («товар по замыслу»);
- особенности и отличительные черты проектируемого продукта, существенно отличающие его от аналогов;
- особенности технологии производства данного продукта и его соответствие современному состоянию НТП;
- соответствие планируемого продукта государственным стандартам качества или обслуживания;
- каков предполагаемый жизненный цикл продукта;
- какова примерная оценка реализационной цены товара (услуги);
- какова структура затрат, которых потребует производство планируемого продукта(услуги);
- ориентировочная величина прибыли, которую будет приносить единица реализованного продукта или услуги;
- характеристика качества проектируемого продукта (товар в реальном исполнении);
- организация сервиса продукта или услуги (товар с подкреплением);

### **Анализ рынка сбыта проектируемого продукта.**

Этот раздел бизнес-плана призван дать ответы на вопрос о том:

- кто? почему? когда? будет готов купить проектируемый продукт в ближайшей и долгосрочной перспективе;
- насколько широким видится потенциальный спрос на продукт или услугу;
- какое место на рынке рассчитывает занять организация (фирма) со своим товаром;
- кто входит в основной сегмент рынка, т.е. ваш потенциальный потребитель или клиент (пол, возраст, профессия, доход и т.д.);
- почему потенциальные потребители захотят купить предлагаемый товар и какие проблемы потребителя он решает;
- насколько хорошо (глубоко) изучен потребительский рынок предполагаемого к производству продукта;

**Характеристика конкурентов.** В этом разделе анализируются потенциальные конкуренты, а также возможные риски, связанные с реализацией выпускаемого продукта. В нем необходимо осветить следующие проблемы:

- кто конкретно выпускает аналогичный (заменяющий) продукт и является наиболее вероятным конкурентом;
- потенциальные возможности конкурентов по факторам конкурентоспособности (их товар, его качество, цены, каналы продвижения, условия реализации и т.д.);
- сильные и слабые стороны конкурентов;
- оценка конкурентоспособности своей организации (фирмы);
- источники получения информации о конкурентах и методика их анализа;

**Стратегия маркетинга.** В этом разделе бизнес-плана должны быть отражены особенности проникновения на рынок и деятельность на нем. Здесь должны быть отражены следующие вопросы:

- схема продвижения продукта на рынок, длина и ширина возможных каналов продвижения;
- каким образом будет осуществляться контроль и управление каналом продвижения;
- как будет реализовываться выводимый на рынок продукт;
- каким образом будет построена сбытовая сеть;
- какова методика ценообразования и определения цен на продукт (услугу).
- какие мероприятия ценовой и неценовой конкуренции предусматривается применять в зависимости от ситуации на рынок;
- как (через какие каналы) будет осуществляться информирование потенциальных потребителей и формирование спроса;

- ориентировочный план рекламной компании и его предполагаемый бюджет;
- методы стимулирования сбыта, ориентированные на покупателей, посредников и продавцов продукта.
- стратегия и методы организации и совершенствований сервисного обслуживания покупателей;
- предполагаемая величина финансовых ресурсов, необходимых для организации службы сервиса.

**План производства предполагаемого продукта.** Главная задача этого раздела бизнес-плана - наметить и обосновать технологию производства предполагаемого к выпуску продукта. Необходимо обосновать и описать:

- место производства продукта, необходимые для этого производственные мощности (помещения, спортивные залы, офисы и т.д.);
- где, у кого и на каких условиях буду закупаться, строиться или арендоваться необходимые производственные мощности, каковы затраты на это;
- какой инвентарь, оборудование, снаряжение, материалы, комплектующие и т.д. необходимы для планируемого производства;
- каковы предполагаемые затраты на покупку или аренду инвентаря и оборудования;
- с кем планируется кооперация в использовании (приобретении) производственных мощностей, инвентаря, оборудования и на каких условиях;
- какие проблемы могут возникнуть при организации производства и возможные пути их решения;

**Организационный план.** При написании этого раздела необходимо указать, с кем предстоит организация производства и как планируется проводить эту работу. Основной акцент необходимо сделать на:

- определение профиля и квалификацию специалистов, необходимых для производства запланированного продукта;
- установление необходимой организационной структуры организации (фирмы) и структуры управления ею;
- возможность пользования услугами какой-то организации по поиску и найму специалистов необходимого профиля;
- установление предполагаемых размеров заработной платы специалистов различного профиля и разного уровня квалификации;
- порядке оплаты труда руководящего персонала и его стимулирование;
- возможность кооперирования усилий с другими фирмами и организациями по использованию рабочей силы и т.д.;

**Юридическое обеспечение.** Юридическое обеспечение деятельности организации зависит от выбранной формы организации и выбранной формы собственности (частное владение, кооператив, государственное

предприятие, совместное предприятие, общество ограниченной ответственности и т.д.). В этом разделе необходимо указать:

- на основании каких нормативно-правовых актов может быть создано предприятие;
- каков порядок создания и регистрации предприятия;
- нужно ли лицензировать данный вид деятельности и как это осуществить;
- подлежит ли предполагаемый к выпуску продукт гигиенической, технической и другой сертификации, каков порядок ее прохождения;
- каких финансовых средств потребует юридическое оформление предприятия;
- есть ли возможность и целесообразность обращения к специализированным фирмам по созданию, регистрации и юридическому сопровождению фирмы.

**Финансовый план.** Этот раздел бизнес-плана призван представить всю планируемую работу в стоимостном выражении. Для этого необходимо подготовить несколько относительно самостоятельных документов:

1) Прогноз объемов реализации. Он дает представление о предполагаемой доле рынка, которая будет завоевана новой продукцией. Как правило, такой прогноз составляется на три года вперед, с различной степенью детализации:

- 1-й год – данные приводятся ежемесячно;
- 2-й – данные приводятся поквартально;
- 3-й – приводится общий суммарный объем продаж за 12 месяцев.

2) Баланс денежных доходов и поступлений. Этот документ полностью синхронизирует поступление и расходование денежных средств. Баланс денежных расходов и поступлений требует достаточно детальной проработки, т.к. должен показать возможную ликвидность организации при реализации данного проекта. Так же, как и в предыдущем случае, баланс расходов и поступлений приводится на три года с той же степенью детализации.

3) Таблица доходов и затрат. Здесь необходимо показать, как будет формироваться и изменяться прибыль в 1-й (ежемесячно), 2-й (поквартально) и 3-й (в целом за год) годы деятельности организации.

Наиболее важные показатели, учитываемые в этом документе:

- доходы от продаж продукта (товара, услуги);
- издержки производства (постоянные, переменные, валовые);
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы (по видам);
- чистая прибыль (суммарная прибыль минус общепроизводственные расходы).

**Стратегия финансирования.** В данном разделе бизнес-подана необходимо привести обоснованные соображения об основных предпола-

гаемых источниках финансирования разрабатываемого проекта по выпуску на рынок нового продукта. Это могут быть:

- госбюджет;
- целевое государственное финансирование;
- кредит в банке;
- средства учредителей и организаторов предприятия и т.д.

## Лекция 8

# ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

### План лекции

1. Общие принципы финансирования физической культуры и спорта.
2. Источники финансирования коммерческой организации.
3. Проектирование и организация производства услуг в сфере физической культуры и спорта.
4. Формирование спроса и стимулирование сбыта услуг (товаров) в сфере физической культуры и спорта.

### **1. Общие принципы финансирования физической культуры и спорта**

Согласно Статье 5. Закона РБ о ФК и С «Финансирование физической культуры и спорта» финансирование физической культуры и спорта осуществляется за счет средств республиканского и местных бюджетов, организаций физической культуры и спорта и иных источников, не запрещенных законодательством. Финансирование физической культуры и спорта в условиях рыночных отношений предполагает различные источники поступления финансовых ресурсов в отрасль, которые можно объединить в две основные группы - бюджетные и внебюджетные.

**Бюджетное финансирование** – это предоставление в безвозвратном порядке средств из государственного бюджета предприятиям (организациям) для полного или частичного покрытия их расходов.

**Внебюджетное финансирование физической культуры и спорта** осуществляется за счет различных источников, а именно: доходов физкультурно-спортивных организаций от предпринимательской деятельности, поступлений из разнообразных внебюджетных фондов содействия развитию физической культуры и спорта, от спонсоров, спортивных лотерей, а также других доходов, не запрещенных законодательством.

Организации, которые ведут деятельность в сфере физической культуры и спорта в Республике Беларусь условно можно разделить на два типа:

– *государственные (некоммерческие)* - физкультурно-спортивные общества, федерации, ассоциации, союзы по видам спорта, специализированные учебно-спортивные учреждения, физкультурно-оздоровительные, спортивные центры (комбинаты, комплексы) клубы, и т.п.

– *коммерческие.*

*Коммерческие физкультурно-спортивные организации* обеспечивают в настоящее время в Беларуси незначительную часть рынка социально-культурных услуг отрасли «физическая культура и спорт», используя в своей деятельности собственные средства, паевые взносы учредителей, кредиты и другие привлеченные средства.

*Некоммерческие физкультурно-спортивные организации* – по действующему законодательству также имеют право осуществлять предпринимательскую деятельность, прибыль от которой не подлежит распределению между участниками, но может быть использована на цели развития организации.

**Спонсорство как внебюджетный источник материального обеспечения физической культуры и спорта.**

Функционирование и дальнейшее развитие физической культуры и спорта в условиях рыночной экономики предполагает постоянный поиск дополнительных источников финансирования и материального обеспечения, одним из которых является спонсорство.

*Спонсорство в сфере физической культуры и спорта* – это взаимодействие спонсора и спонсируемого с возможным участием различных посредников, в процессе которого физкультурно-спортивные организации, спортсмены и специалисты получают разнообразную материальную поддержку (финансовые средства, товары, услуги и т.п.) в ответ на их участие в реализации маркетинговых функций (выпуск, продвижение, сбыт продукции и т.п.) изготовителей средств производства и потребления, а также фирм сферы обслуживания.

## **2. Источники финансирования коммерческой организации**

Финансирование предпринимательства и его проектов может осуществляться с помощью:

- самофинансирования – использования в качестве источника финансирования собственных средств;
- привлечения средств со стороны – временное вовлечение в оборот средств, не принадлежащих субъекту предпринимательства;
- не денежных видов финансирования.

Предпринимательский капитал складывается из собственных и заемных средств.

Основным элементом предпринимательского капитала является собственный капитал, источниками которого являются:

- первоначальный капитал – уставный фонд;
- накопленный капитал;
- прочие взносы юридических и физических лиц (средства, получаемые от эмиссии акций, паевых и иных взносов юридических и физических лиц в уставный капитал; целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

*Уставный фонд* - капитал, предоставленный собственником, - денежные средства, имущество, ценные бумаги, внесенные учредителями (участниками) для обеспечения деятельности.

*Накопленный капитал* формируется в процессе деятельности в виде нераспределенной прибыли и фондов, формируемых из полученной прибыли: добавочного и резервного.

Средства, заработанные предприятием самостоятельно, относят к **внутренним источникам** финансирования. Если организация работает прибыльно, она автоматически обеспечивает себя этим источником.

Все прочие средства берутся извне и поэтому их называют **внешними источниками финансирования**.

Рассмотрим основные финансовые институты, услугами которых могут воспользоваться предприниматели.

#### **Коммерческие банки.**

В них сосредоточена основная доля кредитных ресурсов. Основная их задача обеспечить бесперебойный оборот денег и капитала, кредитование организаций и населения, создание условий для накопления.

Кредиты могут выдаваться на различные сроки, под разное **обеспечение** на: товары и услуга, поставляемые заемщику по определенным контрактам; оборотные средства; заработную плату; строительство.

Для получения кредита заемщик должен предоставить банку целый ряд документов, подтверждающих его платежеспособность. После рассмотрения этих документов специалисты банка принимают решение о возможности предоставления кредита.

#### **Небанковские коммерческие финансовые организации.**

**Лизинговые компании.** Особый вид аренды – финансовая аренда (или лизинг). Суть его заключается в аренде оборудования с одновременной выплатой его основной стоимости по частям в течение некоторого времени. Собственник оборудования, позволяющие его использовать и получающий за это плату, называется *лизингодателем*, а тот, кто берет оборудование внаем и платит за это, – *лизингополучатель*.

Лизинговая компания – это посредник между производителем, у которого она покупает оборудование, и лизингополучателем, который не в состоянии самостоятельно оплатить приобретение оборудования.

**Ломбарды** – это специфический вид финансовых институтов, который специализируется на предоставлении займов под залог движимого



имущества. Обычно стоимость имущества оценивается в очень короткие сроки, после чего под его залог предоставляется денежный заем.

### **Государственные институты финансовой поддержки предпринимателей.**

*Белорусский Фонд финансовой поддержки предпринимателей (БФФПП).* Осуществляет финансирование предпринимателей за счет средств государственного бюджета в целях содействия развитию малого бизнеса. По сравнению с коммерческими банками упрощена процедура подачи, оформления и рассмотрения заявок предпринимателей. Однако в силу того, что источник поступления денежных средств - государство, эти средства ограничены.

### **Негосударственные некоммерческие микрофинансовые организации.**

*Международный фонд развития сельских территорий.* Это негосударственная некоммерческая организация, которая специализируется на реализации проектов в области сельского хозяйства и, соответственно, финансировании субъектов хозяйствования в сельской местности.

### **Республиканская Ассоциация потребительских кооперативов финансовой взаимопомощи (РАПКФВ).**

*Общество взаимного кредитования.* Общество взаимного кредитования (ОВК) – это вид кредитных союзов, членами которых являются только юридические лица и индивидуальные предприниматели. Создается ОVK субъектами малого предпринимательства (ИП и ЮЛ) в форме некоммерческой организации с целью аккумуляирования временно свободных средств для взаимного кредитования. Общества взаимного кредитования субъектов малого предпринимательства не вправе предоставлять денежные средства юридическим и физическим лицам, которые не являются их участниками.

Кредитные союзы создаются по аналогии обществ взаимного кредитования в виде потребительских кооперативов, членами которых могут быть только физические лица (ИП).

В последнее время все шире используются *неденежные виды финансирования*, среди которых чаще всего используются:

- факторинг
- франчайзинг
- траст
- лизинг.

**Факторинг** – это разновидность беззалогового кредита для организаций, предоставляющих своим клиентам товары или же услуги при условии отсрочки платежей.

Использование механизма факторинга позволяет многим компаниям поддерживать свою бесперебойную экономическую деятельность, компен-

сируя затраты на поставки сырья, готовой продукции, а также проведение тех или иных работ без предоплаты. Также именно этот механизм позволяет многим фирмам упрощать свой бухгалтерский учет и расширять деятельность по мере необходимости без привлечения долгосрочных кредитов.



В факторинге участвуют три стороны:

- продавец – компания, поставляющая продукцию с отсрочкой платежа;
- покупатель – юридическое лицо, которое покупает товар или услугу;
- факторинговая компания – банк или специализированная фирма, которая перечисляет до 90 % денег покупателю за поставленную продукцию. За свои услуги она получает проценты, а после заключения сделки взыскание долга переходит к ней.

Разница между факторингом и кредитом.

- погашение задолженности при факторинговой сделке происходит из денег, которые выплачивает дебитор. Кредит банку возвращает заемщик;
- факторинг не требует обеспечения в отличие от кредита, где нужен залог;
- размер финансирования при факторинге не ограничивается жесткими рамками, в банковском кредите, напротив, сумма заранее определена;
- деньги, полученные при факторинговой сделке, расходуются на усмотрение получившей их компании, целевой кредит в банке контролируется;

- финансирование при факторинге чаще бессрочное; в свою очередь, погашение долга перед банком не означает продолжение сотрудничества.

**Франчайзинг** – это порядок распределения и реализации продукции, при котором предприятие любой формы собственности функционирует под торговой маркой и с поддержкой головного предприятия, продающего права на реализацию своей продукции.

Это предприятие (франчайзер) обеспечивает постоянный контроль за работой субъектов хозяйствования для достижения последними оптимальной эффективности, проводит обучение их кадров. Предприятиям обеспечивается защита их прав действовать на данной территории, и при этом никакое другое предприятие в системе данной франшизы не получает права работать на этой территории.

**Траст** – это определенное имущество, переданное банку под контроль и управление на специально оговоренных условиях.

Трастовые услуги в сфере банковской деятельности и финансовых компаний – это доверительные отношения между сторонами, одна из которых берет на себя ответственность за распоряжение собственностью (имуществом, деньгами и иными правами) другой в пользу кого-либо.

**Лизинг** – это вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда по договору лизинга лизингодатель обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставить это имущество лизингополучателю за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

При классическом лизинге в сложные отношения между собой вступают три основных субъекта лизинговых сделок:

1. Лизингодатель – лицо, осуществляющее передачу в лизинг имущества, приобретенного в собственность за счет привлеченных или личных денежных средств;

2. Лизингополучатель – лицо, получающее имущество во временное владение и пользование за плату и на определенных условиях, по договору лизинга, с целью ведения предпринимательской деятельности;

3. Продавец – предприятие-изготовитель машин и оборудования или другое физическое или юридическое лицо, которое продает объекты лизинга лизингодателю и поставляет их ему или лизингополучателю.

Лизинговая операция, как правило, осуществляется по следующей схеме. Будущий лизингополучатель нуждается в некотором имуществе, для приобретения которого у него нет свободных финансовых средств, тогда он обращается к лизинговой компании с деловым предложением о заключении лизинговой сделки. Согласно этой сделке лизингополучатель выбирает продавца, располагающего требуемым имуществом, а лизингодатель приобретает его в собственность и передает лизингополучателю во

временное пользование, за оговоренную в договоре лизинга плату. По окончании договора, в зависимости от его условий, имущество возвращается лизингодателю или переходит в собственность лизингополучателя.

### **3. Проектирование и организация производства услуг в сфере физической культуры и спорта**

Для того, чтобы разработать конкурентоспособную услугу или товар в сфере физической культуры и спорта и соответственно, предприятию получать высокую прибыль, необходимо пройти ряд этапов в проектировании и организации услуги или товара:

1 этап – разработка замысла (типа) услуги, товара;

2 этап – формирования и оптимизация ассортимента (по ширине, глубине, степени соответствия запросам потребителей) основных, сопутствующих и дополнительных услуг, товаров;

3 этап – формирование и оптимизация характеристик услуг (выбор педагогического процесса, материально – технической базы, квалификации персонала) или характеристик товара (сырье для производства, оборудования для производства, доставка материала, сырья, оптимизация сбытовой стратегии);

4 этап – обеспечения качества услуги или товара;

5 этап – сертификация;

6 этап – оценка и обеспечения конкурентоспособности.

#### ***1 этап – разработка замысла (типа) услуги, товара***

В любом случае, процесс разработки замысла услуги предусматривает два последовательных шага:

1 шаг – выявление перечня потребностей реальных и потенциальных клиентов физкультурно-спортивной организации, которые могут быть удовлетворены посредством потребления соответствующих услуг или товара;

2 шаг – поиск идеи услуги, товара - определение целевой ориентации и содержания программы занятий избранным видом физической активности и спорта в соответствии с характером выявленных потребностей целевых клиентов.

Основными методами здесь служат: опросы, качественно-количественный контент-анализ результатов опросов, методы измерения ожиданий (при помощи различного рода шкал), методы генерирования идей (фокус-группы, Brainstorming – мозговой штурм), методы математической статистики.

#### ***2 этап – формирования и оптимизация ассортимента основных, сопутствующих и дополнительных услуг, товаров***

Немаловажной задачей эффективного бизнеса является определение номенклатуры основных, сопутствующих и дополнительных услуг, соответствующих требованиям целевого рынка (а в ряде случаев – пред-

восхищающих их) и обеспечивающих эффективность работы физкультурно-спортивной организации в целом, то есть ассортимента.

*Ассортимент* – это вся совокупность услуг, производимых физкультурно-спортивной организацией.

Основными характеристиками ассортимента выступают его:

- широта – количество типов услуг (товаров) – ассортиментных групп, продуктовых линий;
- глубина – количество ассортиментных позиций (услуг, товара) в одной ассортиментной группе (продуктовой линии);
- насыщенность (полнота) – количество ассортиментных позиций (услуг, товара) во всех ассортиментных группах (продуктовых линиях);
- высота – средняя цена в ассортиментной группе (продуктовой линии).

*Под шириной ассортимента* понимают общее количество типов услуг, предлагаемых организацией. Широта – это количественная характеристика, отражающая степень диверсификации (расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды) услуг физкультурно-спортивной организации.

Широта ассортимента услуг, предлагаемых организациями физкультурно-спортивного профиля, может рассматриваться с двух позиций:

– *в неотраслевой* – как общее количество типов (ассортиментных групп, линий) услуг спортивной организации. В этом случае в расчет принимаются и основные (физкультурно-спортивные), и сопутствующие и дополнительные услуги. Например: физкультурно-спортивные услуги (активные занятия физическими упражнениями под руководством тренера или инструктора); консалтинг (консультирование профессиональных тренеров); пользование банями, саунами, спортивными тренажерами и аттракционами; массаж (спортивный, лечебный, косметический и другой); ремонт, подгонка и установка спортивного снаряжения, формы, инвентаря; услуги торговли (спортивными товарами) и проката спортивного снаряжения, формы, инвентаря; общественное питание (услуги кафе, столовых); обеспечение безопасности посетителей спортивных центров и т.п.;

– *внутриотраслевой*, согласно которой широту ассортимента рассматривают как общее количество типов (групп, линий) услуг, относящихся к различным видам физической активности и спорта, культивируемым физкультурно-спортивной организацией. Например: занятия различными видами аэробики, гимнастики, плавания, восточных единоборств, спортивных танцев и т. и.

*Глубина ассортимента* – разнообразие вариантов предложений каждой отдельной услуги в рамках ассортиментной группы. Глубина ассортимента показывает степень дифференциации услуг спортивной организации. Например: спортивное плавание, оздоровительное плавание, лечебное плавание, подводное (скоростные виды и ориентирование) плавание.

**Полнота или насыщенность ассортимента** – общее число составляющих ассортимент конкретными услуг.

**Высота** – это средняя цена услуг, относящихся к одной ассортиментной группе (продуктовой линии).

Таблица 4. – Характеристики ассортимента физкультурно-спортивных услуг условной спортивной организации

Характеристики ассортимента	Предлагаемые услуги	
Широта (2 единицы)	Услуги в области плавания	Услуги в области фитнеса
Глубина ассортимента	Спортивное плавание (для учащихся ДЮСШ)	Шейпинг
	Оздоровительное самостоятельное плавание	Аквааэробика
	Оздоровительное плавание под руководством тренера (кондиционные или фитнес-программы)	Степ-аэробика
	Массовое начальное обучение плаванию детей и подростков	Слайд-аэробика
	Начальное обучение плаванию взрослых и пожилых людей	
	Подводное плавание (как вид спорта)	Спортивная аэробика (как вид спорта)
	Акваатлон (как средство физической рекреации)	
	Совместные занятия плаванием детей и родителей	
	8 единиц	5 единиц
Насыщенность	13 единиц	
Примечание: <b>акватлон</b> представляет собой состязание двух спортсменов, находящихся в воде, их цель – в ходе схватки в воде и под водой (на задержке дыхания) завладеть лентой соперника, закрепленной на его щиколотке. <b>Слайд-аэробика</b> (в переводе с английского «slide» означает «скользить») – это разновидность аэробики, сочетающая в себе аэробные и силовые нагрузки, которая проводится с использованием специального коврика со скользящей поверхностью и бортиками для торможения.		

*Примеры композиции ассортимента услуг.*

Вариант 1. Физкультурно-спортивная организация производит и предлагает на рынке большое количество типов услуг, каждый из которых представлен множеством ассортиментных позиций. В этом случае можно говорить о том, что спортивная организация реализует стратегию диверсификации, что обеспечивает ей возможность маневрирования услугами в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры и снижает уровень предпринимательского риска. Такой стратегии придерживаются крупные спортивные (спортивно-развлекательные, физкультурно-оздоровительные) комплексы, располагающие разнообразными физкультурно-спортивными сооружениями для занятий широким спектром видов двигательной активности и спорта.

Вариант 2. На рынок поставляется всего одна ассортиментная группа услуг (услуг одного вида двигательной активности или спорта), представленная множеством ассортиментных позиций. В этом случае говорят, что физкультурно-спортивная организация придерживается стратегии узкой специализации. Узкая специализация – это типичная стратегия фитнес-клубов и центров, а также спортивных организаций, функционирующих на базе элементарных моновалентных физкультурно-спортивных сооружений.

Вариант 3. Спорторганизация предлагает рынку большое количество ассортиментных групп услуг (то есть услуг широкого спектра физической активности и спорта), каждая из которых представлена всего одной ассортиментной позицией. Такая стратегия свойственна небольшим физкультурно-спортивным организациям, избравшим базой поливалентные спортивные сооружения.

Вариант 4. Организация реализует на рынке всего один тип физкультурно-спортивных услуг, в котором наличествует всего одна ассортиментная позиция. Такая стратегия применяется, например, детско-юношескими (в том числе специализированными) спортивными и спортивно-техническими школами, а также спортивными организациями, работающими на базе элементарных моновалентных спортивных сооружений и реализующими стратегию массового маркетинга.

**Формирование ассортимента** – это подбор услуг, которые физкультурно-спортивная организация будет производить и предлагать на рынке.

**Оптимизация (или совершенствование) ассортимента** – это приведение его в соответствие с требованиями рынка.

Принято выделять следующие основные направления **оптимизации ассортимента** услуг физкультурно-спортивных организаций:

– *расширение ассортимента* – включение новых ассортиментных групп:

- предоставление услуг по новым видам двигательной активности и спорта;

- расширение спектра дополнительных и сопутствующих услуг, например, добавление услуг спортивного страхования, предоставления камеры хранения особо ценных вещей, присмотра за детьми посетителей спортивного центра, предоставления спортивного снаряжения, оборудования, инвентаря, спортивной формы и другое;

– *углубление ассортимента (дифференциация)* – увеличение вариантов (модификаций) каждой предоставляемой услуги. Например, ассортимент услуг оздоровительной аэробики может быть углублен посредством предоставления упомянутых услуг для женщин старше пятидесяти лет (программа «50+»), для детей 4–6 лет, организации занятий по новому (например, танцевальному) виду аэробики и т.п.;

– *диверсификация услуг* – предоставление принципиально новой услуги или ранее неизвестной (подчас авторской) ее модификации. Диверсификация услуг может быть связана с полным или частичным репрофилированием физкультурно-спортивной организации. Например, если организация имеет специализацию в предоставлении услуг обучения и тре-

нировки в каком-либо виде спорта, то в рамках диверсификации ею могут быть предоставлены услуги по организации и проведению корпоративных мероприятий физкультурно-оздоровительной и/или спортивно-развлекательной направленности (спортивных праздников, спортивно-зрелищных вечеров и концертов, турниров, эстафет, конкурсов и т.п.);

– *ограничение ассортимента* – отказ от расширения и/или углубления ассортимента. Применяется в тех случаях, когда имеющийся ассортимент:

- пользуется высоким спросом и не нуждается в дифференциации и расширении или

- не может быть расширен или углублен из-за ограниченных финансовых, материально-технических, пропускных, кадровых, временных и других возможностей физкультурно-спортивной организации.

Основные *этапы формирования и оптимизации ассортимента услуг* физкультурно-спортивных организаций:

1 – определение текущих и/или перспективных потребностей клиентов физкультурно-спортивной организации;

2 – оценка существующих услуг-аналогов, предоставляемых конкурирующими физкультурно-спортивными организациями;

3 – критическая оценка услуг собственной физкультурно-спортивной организации с позиции потребителя;

4 – принятие решений и разработка практических рекомендаций по оптимизации ассортимента;

5 – создание опытных образцов услуг и проверка возможностей их массовой реализации;

6 – рыночное тестирование услуг с целью выявления их соответствия требованиям потребителей, конкурентоспособности и прибыльности (рентабельности);

7 – коррекция недостатков и окончательное формирование ассортимента услуг физкультурно-спортивной организации.

### ***3 этап – формирование и оптимизация характеристик услуг, характеристик товара***

Основные этапы формирования характеристик услуг отрасли «физическая культура и спорт»:

1 – установление пакета требований потребителей к услугам избранного вида физической активности и спорта;

2 – классификация выявленных требований;

3 – установление модельных характеристик услуги, удовлетворяющей параметрам спроса целевых потребителей (детализированное описание услуги);

4 – выработка практических рекомендаций по совершенствованию предлагаемых услуг.



Обобщенная модель физкультурно-спортивной услуги, сформированная на основе требований потребителей (требования выстроены по уровню значимости от наиболее важного к наименее важному).

1. Характеристики процесса занятий избранным видом физической активности и спорта;
2. Материально-техническая оснащенность спортивной базы и занятий избранным видом физической активности и спорта;
3. Доступность услуг физкультурно-спортивной организации;
4. Безопасность занятий избранным видом физической активности;
5. Качество обучения, оздоровления, тренировки;
6. Характеристики тренерско-преподавательского коллектива и персонала спортивной базы;
7. Имидж физкультурно-спортивной организации;
8. Возможность получения сопутствующих и дополнительных услуг.

#### ***4 этап – обеспечения качества услуги или товара***

Качество физкультурно-спортивных услуг должно рассматриваться в трех аспектах.

Первый аспект качества – *техническое качество* или качество соответствия техническим условиям, то есть степень, в которой услуги физкультурно-спортивной организации соответствуют ее внутренним техническим условиям, таким как ассортимент, количество и качество физкультурно-спортивных сооружений, спортивно-технологического оборудования и инвентаря, специализация и уровень квалификации тренерско-преподавательского состава.

Второй аспект – *технологическое качество* или качество применяемых технологий, которое находит свое отражение в ассортименте и качестве реализуемых спортивной организацией программ физкультурно-оздоровительной и учебно-спортивной работы с населением.

Третий аспект – *качество в рамках маркетинга*, то есть степень, в которой работа или функционирование услуг спортивной организации удовлетворяют потребности клиентов.

Первый аспект качества физкультурно-спортивных услуг – техническое качество или качество соответствия техническим условиям – нашел свое отражение в различных рода стандартах, технических условиях, санитарных нормах и правилах, положениях, которые должны быть оформлены у организации в сфере физической культуры и спорта любой формы собственности

Основные требования к реализации второго аспекта качества физкультурно-спортивных услуг – технологическое качество или качество применяемых технологий – заложены, например: в положениях о ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, УОР и т.н.; в учебных планах, про-

граммах, методиках обучения и тренировки; в правилах соревнований, построения урока и т.п.

Изучение третьего аспекта качества физкультурно-спортивных услуг – качество в рамках маркетинга - прерогатива специалистов по маркетингу.

### **5 этап – сертификация**

*Сертификация* –это документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям.

*Сертификат* –это документ, удостоверяющий качество. Данный документ является пропуском на рынок в законодательно регулируемой области.

### **6 этап – оценка и обеспечения конкурентоспособности**

*Конкурентоспособность* физкультурно-спортивных услуг следует трактовать как совокупность их качественных (неценовых) и стоимостных характеристик, обеспечивающих удовлетворение конкретных потребностей клиентов спортивной организации.

Конкурентоспособность раскрывается через систему показателей, к которым относятся те свойства и характеристики услуги, которые:

- с одной стороны, делают услугу привлекательной для потребителя и,
- с другой стороны, способствуют совершению акта покупки.

Стратегическими регуляторами конкурентных отношений, складывающихся на рынке физкультурно-спортивных услуг, выступают (по отдельности или в различных сочетаниях): цена, качество услуг и имидж организации.

*Ценовая конкуренция* в сфере физкультурно-спортивных услуг имеет свои особенности, и результат ее действия отнюдь не линейен и более сложен, чем на товарном рынке. Это связано, в первую очередь, с тем, что значительный сектор отрасли представлен спортивными организациями, предоставляющими услуги населению по ценам, значительно ниже рыночных. При этом ассортимент и качество предлагаемых ими услуг далеко не всегда уступают, а во многих случаях превосходят аналогичные параметры услуг коммерческих организаций. Именно поэтому уровень цен не может служить индикатором качества и конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг. Более того, низкая цена нередко ассоциируется у потенциальных потребителей с низким качеством обслуживания и, наоборот, высокая цена отнюдь не является гарантией качества предоставляемых услуг.

Все перечисленное означает, что на настоящем этапе развития рынка физкультурно-спортивных услуг сложный и зачастую слабопрогнозируемый результат, достигаемый в сфере ценовой конкуренции, пока не позволяет рассматривать ее в качестве высокоэффективного регулятора конкурентных отношений.

Рассмотрим перспективы реализации конкурентных стратегий на основе *качества физкультурно-спортивных услуг*. В пользу продуктивности использования такого типа стратегий свидетельствует тот факт, что для современного рынка характерна устойчивая тенденция к повышению неценовых форм конкуренции, особенно конкуренции качества. Известно, что более половины отечественных покупателей предпочитают цене качество. При этом, в отличие от рынка материальных товаров, повышение качества физкультурно-спортивных услуг может не требовать значительных инвестиционных затрат, а внедрение инноваций в процесс предоставления услуг может быть осуществлено в достаточно короткие сроки. Например, вообще не потребует дополнительных капиталовложений совершенствование услуг за счет применения разнообразных, интересных и нестандартных упражнений (в том числе, из других видов спорта), музыкального сопровождения занятий, совершенствования деятельности тренера (проявления внимания и доброжелательности к клиентам, качественного показа упражнений, индивидуального подхода к занимающимся) и т. и. Привлечение высококвалифицированных тренеров и обновление спектра культивируемых видов спорта потребуют дополнительных инвестиций, но их величина, как правило, значительно ниже, чем объем затрат, требуемых для повышения качества материальных товаров в производственной сфере.

Рассмотрим стратегию создания конкурентных преимуществ на базе *имиджа* физкультурно-спортивных организаций и производимых ими услуг. Устойчиво позитивный имидж выступает как стимул к первоначальному выбору услуги, как основной мотив к предпочтению данной конкретной организации перед конкурентами.

*Имидж* определяется как совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств, связанных с определенным предметом (явлением).

Имидж чрезвычайно устойчив, и если организация целенаправленно не работает над созданием своего позитивного имиджа, то он формируется стихийно, а иногда и под влиянием так называемых черных PR-технологий и в этом случае отнюдь не соответствует тому образу, который организация хотела бы иметь.

Престижный имидж позволяет физкультурно-спортивной организации получить явные преимущества перед конкурентами, например:

- повысить уровень популярности, привлекательности и, следовательно, рыночной востребованности предлагаемых услуг, что приведет к увеличению рыночной доли и создаст дополнительные возможности для роста экономических успехов;
- снизить совокупные расходы на проведение рекламных и PR-кампаний в целях позиционирования физкультурно-спортивной организации и ее услуг;
- занять устойчивое лидирующее положение относительно ближайших конкурентов, имеющих более низкий имиджевый рейтинг;

– повысить уровень корпоративной культуры и сплоченность коллектива физкультурно-спортивной организации благодаря созданию монолитной команды, членом которой объединяет репутация организации, чувство гордости и ответственности за результаты труда и причастности к общему делу.

#### **4. Формирование спроса и стимулирование сбыта услуг (товаров) в сфере физической культуры и спорта**

Формирование спроса осуществляется за счет рекламной компании физкультурно – спортивной организации. Это очень важно, но явно недостаточно. Необходимо создать такие условия, которые «подтолкнут» информированного покупателя к покупке, создадут для него не просто благоприятные условия, но сделают в ряде случаев покупку просто выгодной, дающей целый ряд дополнительных преимуществ. Другими словами, необходимо сформировать и стимулировать сам сбыт (продажу) рекламируемого товара или услуги. Эту функцию выполняет специальная система организационно-управленческих мероприятий – *СТИС (стимулирование сбыта)*. Основная задача *СТИС* – побуждение к последующим покупкам данного товара, регулярным коммерческим связям с фирмой-производителем.

Когда на рынке существует много конкурирующих между собой товаров и услуг, мало отличающихся друг от друга, тогда у покупателя нет особых логических оснований для предпочтения товара той или иной фирмы. В этом случае мероприятия *СТИС* особенно важны, так как именно они дают покупателю какие-то материальные, моральные или иные другие выгоды. В зависимости от того, какую группу потребителей или звено в посреднической цепочке захватывает система стимулирования сбыта, *СТИС* может быть направлен на **покупателя, посредника или непосредственного продавца**.

*СТИС по отношению к покупателям.*

Цель этой системы стимулирования сбыта состоит в том, чтобы покупатели непосредственно ощутили коммерческую выгоду от приобретаемого товара. Мероприятия *СТИС* по отношению к покупателям могут включать:

➤ скидки с цены – один из наиболее часто применяемых приемов. Они имеют огромное число разновидностей, например:

- скидки с объявленных цен на услуги;
- сезонные скидки – например, при объявлении набора начинающих в нетрадиционные для клиентов и конкурентов сроки;
- скидки определенным группам клиентов (школьникам, студентам, пенсионерам, молодоженам, детям из многодетных семей и т.п.);
- скидки за постоянство – для постоянных заказчиков, по долгосрочным договорам, на принципах абонементного или клубного обслуживания;

– скидки за объем заказа – учитывается количество клиентов в рамках одного заказа физкультурно-спортивных услуг или объем покупаемых услуг;

– скидки за меньший объем услуг – в связи с отказом заказчика от дополнительных услуг, предоставляемых в комплекте с основными (физкультурно-спортивными) услугами (например, от услуг подгонки, установки и, если потребуются, ремонта спортивно-технологического оборудования, предоставления предметов спортивной экипировки и инвентаря, пользования специализированными или подсобными помещениями спортивной базы и другого);

– скидки за предварительную (заблаговременную) оплату услуг;

– скидки по уровням подготовленности клиентов – чем выше спортивная квалификация, тем ниже цена;

– скидки обратившимся в физкультурно-спортивную организацию в день своего рождения или в определенный («счастливым») день и час;

– скидки обладателям «юбилейного» (сотого, тысячного) или выигравшего в лотерею номера абонеента (членской карты, разового билета и т.п.).

➤ *testing* – это предоставление клиентам возможности одного-двух бесплатных пробных занятий избранным видом физической активности и спорта в надежде на то, что услуга понравится, и клиент станет ее приверженцем

➤ бонусные покупки физкультурно-спортивных услуг, предполагающие большее количество услуг за обычную цену. Типичный пример бонификации: покупка одиннадцати абонементов в тренажерный зал (бассейн, физкультурно-оздоровительный клуб и т.п.) по цене десяти;

➤ вручение клиентам рекламных предметов с символикой физкультурно-спортивной организации, таких, как футболки, спортивные костюмы, шапочки, шарфы, полотенца, сумки и т.п.;

➤ гарантия возврата денег позволяет восстановить потерю имиджа физкультурно-спортивной организации в случае неудовлетворенности клиента приобретенными услугами;

➤ мероприятия событийного характера, демонстрирующие работу (в том числе, процесс оказания физкультурно-спортивных услуг) и достижения спортивной организации с целью привлечения внимания потенциальных клиентов. К ним чаще всего относят выставки, дни открытых дверей, (открытые) спортивные соревнования, фестивали, марафоны, праздники, показательные выступления, шоу, экскурсии.

*СТИС по отношению к посреднику.*

Как уже говорилось ранее, чаще всего производители, особенно крупные, используют посредников (оптовых, мелкооптовых, розничных) для продвижения своего товара на рынок и приближения его к покупателям. При этом посредники приобретают право владения данным товаром и реализуют его далее от своего имени. Цель системы стимулирования сбыта

по отношению к посредникам заключается в том, чтобы побудить этих людей продавать товар с максимальной энергией, расширять круг его потенциальных покупателей. СТИС по отношению к посредникам, включает в себя:

1) предоставление посредникам бесплатно или на льготных условиях специального оборудования для предпродажного и послепродажного обслуживания;

2) предоставление скидок к продажной цене, причем объем скидок зависит от размера партии покупаемой продукции или товара;

3) резкое увеличение оплаты, зачастую в несколько раз, при обеспечении сбыта товара до обусловленной (установленной) величины и т.д.;

4) бесплатное обучение персонала, техническая помощь, литература, рекламные материалы по товарам, в том числе для их покупателей и т.д.

*СТИС по отношению к продавцам.*

Розничная торговля включает всю предпринимательскую деятельность, связанную с продажей товаров и услуг конечным потребителям для личного, семейного или домашнего пользования. Это конечный этап каналов сбыта. Как уже отмечалось, производители, импортеры и оптовая торговля выступают в качестве розничных продавцов, когда сбывают продукцию непосредственно конечным потребителям с заводов или через сеть своих магазинов. Но и в этом случае они предпринимают целый комплекс мер, чтобы «побудить» людей (продавцов), непосредственно продающих товар, проявлять активность, заинтересованность и творческое начало.

Для этого разрабатываемая система стимулирования сбыта (СТИС) включает в себя:

1) установление денежного вознаграждения (помимо заработной платы) за высокие показатели в работе и, прежде всего, за объем реализованной продукции;

2) дополнительные дни отпуска, если объемы реализованной продукции на протяжении определенного времени остаются стабильно высокими, превышающими установленные нормативы;

3) оздоровительные, развлекательные, экскурсионные поездки за счет фирмы при стабильно высоких показателях работы;

4) ценные подарки к праздникам, дням рождения, юбилеям фирмы, при успехах и достижениях фирмы на рынке;

5) моральные формы вознаграждения, в том числе продвижение по службе и т.д.

Из всего сказанного вытекает очень важная мысль: для того, чтобы успешно торговать на рынке, необходимо уметь ознакомить потенциальных покупателей с предлагаемыми товарами или услугами, сформировать у потребителей спрос и реализовать целую систему мер по активизации и стимулированию сбыта. Другими словами, надо умело организовать систему ФОССТИС – формирования спроса и стимулирования сбыта.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. НАЛОГИ И НАЛОГООБЛАЖЕНИЕ

### План лекции

1. Источники финансирования организации.
2. Виды налогов, сборов (пошлин). Классификация налогов и сборов.

### 1. Источники финансирования организации

Финансирование предпринимательства и его проектов может осуществляться с помощью:

- самофинансирования – использования в качестве источника финансирования собственных средств;
- привлечения средств со стороны – временное вовлечение в оборот средств, не принадлежащих субъекту предпринимательства;
- не денежных видов финансирования.

Предпринимательский капитал складывается из собственных и заемных средств.

Основным элементом предпринимательского капитала является собственный капитал, источниками которого являются:

- первоначальный капитал – уставный фонд;
- накопленный капитал;
- прочие взносы юридических и физических лиц (средства, получаемые от эмиссии акций, паевых и иных взносов юридических и физических лиц в уставный капитал; целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

*Уставный фонд* – капитал, предоставленный собственником, – денежные средства, имущество, ценные бумаги, внесенные учредителями (участниками) для обеспечения деятельности.

*Накопленный капитал* формируется в процессе деятельности в виде нераспределенной прибыли и фондов, формируемых из полученной прибыли: добавочного и резервного.

Средства, заработанные предприятием самостоятельно, относят к **внутренним источникам** финансирования. Если организация работает прибыльно, она автоматически обеспечивает себя этим источником.

Все прочие средства берутся извне и поэтому их называют **внешними источниками финансирования**.

Рассмотрим основные финансовые институты, услугами которых могут воспользоваться предприниматели.

### **Коммерческие банки.**

В них сосредоточена основная доля кредитных ресурсов. Основная их задача обеспечить бесперебойный оборот денег и капитала, кредитование организаций и населения, создание условий для накопления.

Кредиты могут выдаваться на различные сроки, под разное **обеспечение** на: товары и услуга, поставляемые заемщику по определенным контрактам; оборотные средства; заработную плату; строительство.

Для получения кредита заемщик должен предоставить банку целый ряд документов, подтверждающих его платежеспособность. После рассмотрения этих документов специалисты банка принимают решение о возможности предоставления кредита.

### **Небанковские коммерческие финансовые организации.**

*Лизинговые компании.* Особый вид аренды - финансовая аренда (или лизинг). Суть его заключается в аренде оборудования с одновременной выплатой его основной стоимости по частям в течение некоторого времени. Собственник оборудования, позволяющие его использовать и получающий за это плату, называется *лизингодателем*, а тот, кто берет оборудование внаем и платит за это, – *лизингополучатель*.

Лизинговая компания – это посредник между производителем, у которого она покупает оборудование, и лизингополучателем, который не в состоянии самостоятельно оплатить приобретение оборудования.

*Ломбарды* – это специфический вид финансовых институтов, который специализируется на предоставлении займов под залог движимого имущества. Обычно стоимость имущества оценивается в очень короткие сроки, после чего под его залог предоставляется денежный заем.

### **Государственные институты финансовой поддержки предпринимателей.**

*Белорусский Фонд финансовой поддержки предпринимателей (БФФПП).* Осуществляет финансирование предпринимателей за счет средств государственного бюджета в целях содействия развитию малого бизнеса. По сравнению с коммерческими банками упрощена процедура подачи, оформления и рассмотрения заявок предпринимателей. Однако в силу того, что источник поступления денежных средств – государство, эти средства ограничены.

### **Негосударственные некоммерческие микрофинансовые организации.**

*Международный фонд развития сельских территорий.* Это негосударственная некоммерческая организация, которая специализируется на реализации проектов в области сельского хозяйства и, соответственно, финансировании субъектов хозяйствования в сельской местности.

### **Республиканская Ассоциация потребительских кооперативов финансовой взаимопомощи (РАПКФВ).**



**Общество взаимного кредитования.** Общество взаимного кредитования (ОВК) – это вид кредитных союзов, членами которых являются только юридические лица и индивидуальные предприниматели. Создается ОVK субъектами малого предпринимательства (ИП и ЮЛ) в форме некоммерческой организации с целью аккумуляции временно свободных средств для взаимного кредитования. Общества взаимного кредитования субъектов малого предпринимательства не вправе предоставлять денежные средства юридическим и физическим лицам, которые не являются их участниками.

Кредитные союзы создаются по аналогии обществ взаимного кредитования в виде потребительских кооперативов, членами которых могут быть только физические лица (ИП).

В последнее время все шире используются *неденежные виды финансирования*, среди которых чаще всего используются:

- факторинг
- франчайзинг
- траст
- лизинг.

**Факторинг** – это разновидность беззалогового кредита для организаций, предоставляющих своим клиентам товары или же услуги при условии отсрочки платежей.

Использование механизма факторинга позволяет многим компаниям поддерживать свою бесперебойную экономическую деятельность, компенсируя затраты на поставки сырья, готовой продукции, а также проведение тех или иных работ без предоплаты. Также именно этот механизм позволяет многим фирмам упрощать свой бухгалтерский учет и расширять деятельность по мере необходимости без привлечения долгосрочных кредитов.



В факторинге участвуют три стороны:

- продавец – компания, поставляющая продукцию с отсрочкой платежа;
- покупатель – юридическое лицо, которое покупает товар или услугу;
- факторинговая компания – банк или специализированная фирма, которая перечисляет до 90 % денег покупателю за поставленную продукцию. За свои услуги она получает проценты, а после заключения сделки взыскание долга переходит к ней.

Разница между факторингом и кредитом.

- погашение задолженности при факторинговой сделке происходит из денег, которые выплачивает дебитор. Кредит банку возвращает заемщик;
- факторинг не требует обеспечения в отличие от кредита, где нужен залог;
- размер финансирования при факторинге не ограничивается жесткими рамками, в банковском кредите, напротив, сумма заранее определена;
- деньги, полученные при факторинговой сделке, расходуются на усмотрение получившей их компании, целевой кредит в банке контролируется;
- финансирование при факторинге чаще бессрочное; в свою очередь, погашение долга перед банком не означает продолжение сотрудничества.

**Франчайзинг** – это порядок распределения и реализации продукции, при котором предприятие любой формы собственности функционирует под торговой маркой и с поддержкой головного предприятия, продающего права на реализацию своей продукции.

Это предприятие (франчайзер) обеспечивает постоянный контроль за работой субъектов хозяйствования для достижения последними оптимальной эффективности, проводит обучение их кадров. Предприятиям обеспечивается защита их прав действовать на данной территории, и при этом никакое другое предприятие в системе данной франшизы не получает права работать на этой территории.

**Траст** – это определенное имущество, переданное банку под контроль и управление на специально оговоренных условиях.

Трастовые услуги в сфере банковской деятельности и финансовых компаний – это доверительные отношения между сторонами, одна из которых берет на себя ответственность за распоряжение собственностью (имуществом, деньгами и иными правами) другой в пользу кого-либо.

**Лизинг** – это вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда по договору лизинга лизингодатель обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного про-

давца и предоставить это имущество лизингополучателю за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

При классическом лизинге в сложные отношения между собой вступают три основных субъекта лизинговых сделок:

1. Лизингодатель – лицо, осуществляющее передачу в лизинг имущества, приобретенного в собственность за счет привлеченных или личных денежных средств;

2. Лизингополучатель – лицо, получающее имущество во временное владение и пользование за плату и на определенных условиях, по договору лизинга, с целью ведения предпринимательской деятельности;

3. Продавец – предприятие-изготовитель машин и оборудования или другое физическое или юридическое лицо, которое продает объекты лизинга лизингодателю и поставляет их ему или лизингополучателю.

Лизинговая операция, как правило, осуществляется по следующей схеме. Будущий лизингополучатель нуждается в некотором имуществе, для приобретения которого у него нет свободных финансовых средств, тогда он обращается к лизинговой компании с деловым предложением о заключении лизинговой сделки. Согласно этой сделке лизингополучатель выбирает продавца, располагающего требуемым имуществом, а лизингодатель приобретает его в собственность и передает лизингополучателю во временное пользование, за оговоренную в договоре лизинга плату. По окончании договора, в зависимости от его условий, имущество возвращается лизингодателю или переходит в собственность лизингополучателя.

## **2. Виды налогов, сборов (пошлин). Классификация налогов и сборов**

Вся совокупность налогов, функционирующих в цивилизованных странах, может быть классифицирована по множеству признаков. Приведем одну из возможных классификаций налогов.

**Прямыми** называются налоги, которыми непосредственно облагаются налогоплательщики.

Классическими примерами прямых налогов выступают налог на прибыль корпораций (предприятий), подоходный налог с физических лиц и пр. Прямые налоги бывают *реальными и личными*.

**Прямыми реальными налогами** облагаются отдельные виды имущества налогоплательщика (дома, земля, промыслы, денежный капитал).

При этом финансовое состояние налогоплательщика не принимается во внимание, а в расчет берется только непосредственный объект налогообложения. Расчет налога осуществляется, как правило, на основе средней доходности имущества, определяемой по специальному кадастру. Основными видами реальных налогов являются промысловый, земельный налог, налог на ценные бумаги.

**Прямые личные налоги** – это те, которыми облагаются доходы или имущество физических и юридических лиц. В отличие от реальных налогов учитывают как индивидуальный доход, или имущество каждого плательщика, так и его финансовое состояние. Личные налоги взимаются с источника дохода (например, в форме автоматического удержания подоходного налога из заработной платы) или по налоговой декларации. К основным видам личных прямых налогов относятся подоходный, поимущественный, налоги с наследств, дарений и др.

**Косвенные налоги** – налоги на товары и услуги, оплачиваемые в цене товара или включенные в тариф.

В отличие от прямых косвенные налоги не связаны непосредственно с доходом или имуществом плательщика. Плательщиком данных налогов становится потребитель (покупатель) товаров или услуг, облагаемых косвенными налогами.

Собственник товара или лицо, оказывающее услуги, является, по существу, сборщиком налога, налоговым агентом. В настоящее время значительная часть косвенных налогов включается собственником в цену товара или услуги. Косвенные налоги отличаются простотой взимания. Их применение дает эффект даже в условиях падения производства. Покупатель товара налог не платит, но, приобретая товар по цене, в которую уже входит данный налог, он тем самым является его плательщиком. Юридически же налог платят предприниматели. Налог возвращается им после реализации товара, т. е. происходит его переложение на плечи работающих, что сокращает реальную заработную плату. Таким образом, косвенные налоги – самые несправедливые налоги.

В Республике Беларусь устанавливаются *республиканские налоги, сборы* (пошлины) и *местные налоги и сборы*.

К **республиканским налогам**, сборам и пошлинам относятся:

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы;
- налог на прибыль;
- налоги на доходы;
- подоходный налог с физических лиц;
- экологический налог;
- налоги с пользователей природных ресурсов;
- налоги на имущество;
- земельный налог;
- дорожные налоги и сборы;
- таможенная пошлина и таможенные сборы;
- гербовый сбор;
- оффшорный сбор;
- консульский сбор;
- государственная пошлина;

- патентные пошлины.

К *местным налогам* и сборам относятся:

- налог с розничных продаж;
- налог за услуги;
- налог на рекламу;
- сборы с пользователей.

Классификация налогов, взимаемых с юридических лиц:

***А) Налоги, сборы и отчисления, относимые на себестоимость:***

а) налогообложение фонда заработной платы:

- отчисления в Фонд социальной защиты населения;
- обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

б) земельный налог;

в) экологический налог;

г) отчисления в инновационные фонды;

***Б) Налогообложение выручки:***

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы;
- целевой платеж в республиканский фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции;
- налог с продаж;
- налог на приобретение автомобильных транспортных средств;
- плата за пользование лесами;

***В) Налоги и сборы, относимые на доходы и прибыль:***

- налог на недвижимость;
- налог на доходы;
- налог на прибыль;
- транспортный сбор;
- сбор на содержание и развитие инфраструктуры города (района);
- налог на размещение наружной рекламы.

Также в республике применяются особые режимы налогообложения, т. е. специальный порядок исчисления и уплаты налогов, сборов (пошлин):

- упрощенная система налогообложения;
- налогообложение в свободных экономических зонах;
- налог на игорный бизнес;
- налог на лотерейную деятельность;
- единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции;
- единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц;
- налогообложение отдельных категорий плательщиков;
- сбор за осуществление ремесленной деятельности.

## ЦЕНА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА УСЛУГИ И ТОВАРЫ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

### План лекции

1. Виды цен и тарифов.
2. Порядок формирования цен и тарифов.
3. Разработка ценовой стратегии предприятия.
4. Методы ценообразования.
5. Особенности установки цен на услуги.
6. Стратегия и тактика ценообразования на физкультурно-спортивные услуги.

### 1. Виды цен и тарифов

**Цена** отражает общественно необходимые затраты на производство и реализацию туристского продукта или услуги, соответствующие их потребительским свойствам и качеству.

Следует различать понятие «цена» и «тариф».

*Цена* – это денежная оценка стоимости единицы товара.

*Тариф* – это денежная оценка стоимости единицы работы (услуги).

В настоящее время существуют различные классификации видов цен:

*а) в зависимости от сферы обслуживания национальной экономики или от характера оборота:*

- оптовая – цена, по которой продукция, товары реализуются большими партиями (оптом);
- закупочная – цена, по которой сельскохозяйственные товаропроизводители реализуют сельскохозяйственную продукцию государству и перерабатывающим предприятиям;
- цены государственных закупок – цены, по которым государственные органы ведут закупки товаров;
- розничная – цена, по которой товары реализуются конечному потребителю (населению);
- цена строительства (сметная стоимость строительства) - цена строительства новых, расширения, реконструкции и технического перевооружения основных фондов;
- тариф на услуги – цена за оказанную потребителю услугу;
- мировые (внешнеторговые) – цены, по которым осуществляются экспортно-импортные сделки.

*б) в зависимости от степени государственного регулирования и уровня конкуренции:*

- свободная (рыночная) – цена, складывающаяся под воздействием спроса и предложения в условиях свободной конкуренции;

- регулируемая – цена, устанавливаемая государственными органами, осуществляющими регулирование ценообразования, или определяемая субъектом ценообразования с учетом установленных определенных ограничений. При этом регулируемая цена может иметь фиксированную или предельную величину;

- фиксированная – регулируемая цена, устанавливаемая субъектом ценообразования в твердо выраженной денежной величине;

- предельная – регулируемая цена, величина которой ограничена верхним и (или) нижним пределами.

*в) в зависимости от стадий ценообразования и стадий движения товара:*

- цена производства – равна издержкам производства плюс средняя прибыль на авансированный капитал (на производственные затраты);

- отпускная (оптовая) цена изготовителя – цена, которая формируется на стадии производства товара и должна компенсировать затраты производителя на изготовление и реализацию продукции;

- отпускная (оптовая) цена оптовика – цена, учитывающая цену изготовителя и оптовую надбавку;

- розничная – цена, устанавливаемая на товары, предназначенные для продажи из розничной торговли физическим лицам для личного, семейного, домашнего или иного потребления, не связанного с предпринимательской деятельностью.

*г) с учетом базисных условий (условия отражения в цене расходов на транспортировку, погрузку, разгрузку, страхование товаров, их таможенное оформление).*

Принцип формирования такой цены основан на возмещении ценой транспортных расходов и объясняется термином «франко», показывающим до какого места пути следования товара транспортные расходы включены в цену. Обычно используются две группы франко. Первая группа франко-цен включает цены, тяготеющие к местам производства или отправки продукции, вторая – цены, тяготеющие к местам потребления или доставки продукции.

Первая группа:

- франко-склад поставщика (изготовителя) – все расходы по транспортировке несет покупатель, расходы по доставке в цену не включаются;

- франко-станция (порт, пристань) отправления – поставщик включает в цену расходы по доставке товара до станции отправления, взвешиванию и его отправке;

- франко-транспортное средство (вагон, баржа, пароход, самолет) – станция отправления. В отпускную цену включаются только расходы по

доставке продукции до станции ее отправления и затраты по погрузке товара в транспортное средство.

Вторая группа:

- франко-транспортное средство – станция назначения. В отпускную цену включаются расходы по доставке продукции до станции назначения и расходы по перегрузке ее в пути следования;

- франко-станция назначения. В отпускную цену включаются все расходы по доставке продукции до станции назначения, выгрузке товара из транспортного средства;

- франко-склад покупателя (потребителя). В отпускную цену включаются все расходы по транспортировке и затраты на погрузочно-разгрузочные работы, связанные с доставкой.

д) *по форме организации торговли и характеру ценовой информации:*

- биржевая – цена по сделкам, заключаемым на бирже;
- аукционная – цена, которая отражает процесс продажи товара на аукционе;

- цена торгов (тендера) – цена при специализированной форме торговли, основанной на выдаче заказов на поставку товаров или сдаче подрядов на проведение определенных работ;

- цены прямых контрактов.

Цены прямых контрактов делятся на:

- цену продавца – цена, по которой продавец предлагает свою продукцию;

- цену покупателя – цена, которую объявляет покупатель за заинтересовавшую его продукцию;

- контрактную (цена фактических сделок) – цена, по которой достигается фактическая договоренность между продавцом и покупателем, закрепляется контрактом (договором). Контрактная цена может быть твердой, с последующей фиксацией или подвижной (скользящей).

Твердая цена – цена, которая устанавливается при подписании контракта, не подлежит изменению в течение его действия и не зависит от сроков поставки товара.

Цена с последующей фиксацией – цена, зафиксированная при заключении контракта, впоследствии может быть скорректирована на момент фактической поставки товара. В контракте обычно оговаривают возможное отклонение и случаи пересмотра цен.

Скользящая цена – цена, определяемая на момент фактического исполнения контракта путем пересмотра договорной базисной цены. Применяется при неустойчивости конъюнктуры рынка.



## 2. Порядок формирования цен и тарифов

Субъекты предпринимательской деятельности устанавливают цены (тарифы) на товары (работы, услуги) в белорусских рублях. Установление цен (тарифов) в иностранной валюте (условных единицах) допускается в случаях, предусмотренных законодательством.

Отпускные цены на товары и тарифы на услуги (работы) формируются с учетом конъюнктуры рынка на основе плановой *себестоимости, налогов и неналоговых платежей, прибыли.*

Затраты включаются в плановую себестоимость, в соответствии с Основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг). При этом могут использоваться отраслевые рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг), с учетом принятой субъектом предпринимательской деятельности учетной политики.

Затраты, включаемые в себестоимость, рассчитываются по нормам (нормативам), утверждаемым субъектом предпринимательской деятельности.

*Производственная себестоимость* включает пять основных элементов:

1. Материальные затраты;
2. Расходы на оплату труда производственных рабочих;
3. Отчисления на социальные нужды;
4. Амортизационные отчисления;
5. Прочие производственные расходы.

*Полная себестоимость* формируется с учетом общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов.

*В общепроизводственные расходы* включают:

- расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования;
- амортизационные отчисления;
- затраты на ремонт основных средств производственного назначения;
- расходы по страхованию производственного имущества;
- расходы на отопление, освещение и содержание производственных помещений;
- арендную плату за производственные помещения и арендуемые средства;
- оплату труда производственного персонала, занятого обслуживанием производства, и другие аналогичные расходы.

*В общехозяйственные расходы* включают:

- затраты на содержание аппарата управления предприятия и его структурных подразделений, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности;
- эксплуатационные расходы на содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- оплату консультативных и информационных услуг;

– затраты на подготовку кадров и другие аналогичные расходы.

В *коммерческие расходы* включают расходы, связанные с реализацией продукции:

- расходы на тару и упаковку продукции на складах готовой продукции;
- рекламные, включая расходы на участие в выставках, ярмарках, выставках-продажах;
- другие аналогичные расходы.

Немаловажной составляющей при формировании цены является *прибыль*. При расчете величины прибыли, включаемой в отпускные цены, следует иметь в виду, что она должна обеспечить:

- уплату налога на недвижимость;
- пополнение оборотных средств;
- развитие и совершенствование производства;
- социальное развитие и др.

Налоги и неналоговые платежи включаются в отпускные цены и тарифы в размерах и порядке, согласно действующему законодательству. В настоящее время в отпускные цены включаются налоги, относимые на себестоимость, и налоги, включаемые в отпускные цены.

В состав себестоимости продукции (работ, услуг) включаются следующие налоги, сборы, платежи и отчисления:

- отчисления в ФСЗН;
- платежи за землю;
- налог за пользование природными ресурсами;
- платежи по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве;
- отчисления в инновационный фонд.

В отпускные цены (тарифы) на товары (работы, услуги) включаются налоги, сборы и отчисления в следующей очередности:

1. Акцизы (для подакцизных товаров);
2. Налоги, уплачиваемые из выручки – в зависимости от применяемой системы налогообложения;
3. Налог на добавленную стоимость.

Отпускные цены формируются организацией-изготовителем с учетом или без учета расходов по их доставке до покупателя (на условиях франко).

При приобретении товаров у организаций-изготовителей по отпускным ценам, сформированным без учета расходов, связанных с их доставкой, торговые организации имеют право относить сумму фактических расходов по доставке товаров на увеличение отпускных цен.

Расходы, связанные с доработкой товаров, направленной на улучшение и (или) придание им дополнительных потребительских качеств, относятся на увеличение отпускной цены.

Субъекты предпринимательской деятельности имеют право предоставлять покупателям скидки с установленных ими отпускных цен.

Скидки, в зависимости от условий договора поставки, предоставляются в соответствии с утвержденным субъектом предпринимательской деятельности порядком применения скидок. Порядок применения скидок должен содержать фиксированные размеры скидок и конкретные условия, в зависимости от которых они предоставляются. При предоставлении скидок оптовая и (или) торговая надбавка взимается к отпускной цене, уменьшенной на размер скидки.

### **3. Разработка ценовой стратегии предприятия**

Разработка ценовой стратегии предприятия предполагает выделение нескольких этапов, среди которых важнейшими являются следующие:

- 1) выявление внешних факторов, влияющих на решения по ценам;
- 2) формирование основных целей ценообразования;
- 3) выбор метода ценообразования;
- 4) определение ценовой стратегии предприятия (фирмы) на выбранном сегменте рынка.

Начинается разработка ценовой стратегии предприятия с комплексного анализа внешних факторов, влияющих на ценообразование. Выделяют следующие факторы, влияющие на этот процесс:

- тип рынка, на котором действует предприятие;
- потребители;
- государство;
- каналы сбыта;
- конкуренты;
- издержки производства.

#### ***Влияние типа рынка на решения по ценам***

Существует четыре типа рынков, на которых может работать предприятие:

- рынок чистой конкуренции;
- рынок монополистической конкуренции;
- олигополистический рынок;
- рынок чистой монополии.

На каждом из этих типов рынков действуют свои законы, которые и диктуют выбор ценовой политики предприятия.

*Рынок чистой конкуренции* состоит из множества продавцов и покупателей схожих товаров, продуктов или услуг. Но один отдельно взятый продавец или покупатель не в состоянии оказать существенного влияния на уровень текущих рыночных цен, так как покупатели легко переходят от одного продавца к другому.

В условиях чистой конкуренции фирма настолько мала по сравнению с рынком как целостной системой, что предпринимаемые ею решения

практически не влияют на рыночную цену. Сложившееся при единой цене равновесие между спросом и предложением не изменится, если отдельная фирма увеличит или уменьшит количество производимой продукции.

*Рынок монополистической конкуренции.* Этот тип рынка состоит из множества продавцов и покупателей, сделки совершаются в широком диапазоне цен. Разные варианты товаров отличаются качеством, оформлением, упаковкой и т.д. Покупатели видят разницу в товарах и ценах и готовы платить в зависимости от своих запросов и возможностей. В свою очередь, продавцы предлагают разные по качеству и цене товары для разных потребительских сегментов рынка. Поэтому цены колеблются в достаточно широких пределах.

Примеры монополистической конкуренции: рынки стиральных порошков, безалкогольных напитков, зубной пасты, обуви, одежды и т.д. Основные методы конкуренции на рынках монополистической конкуренции – это неценовые методы, то есть товарные знаки, реклама и прочие способы, подчеркивающие отличия товара.

*Олигополистический рынок.* Он состоит из небольшого количества продавцов, которые очень чувствительны к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть как схожие (сталь, алюминий), так и несхожие (автомобили, персональные компьютеры и т.д.) Посторонним фирмам трудно проникнуть на этот рынок и если кто-то стремится это сделать, снижая, например, цены на 10 %, то другие моментально реагируют на это, так же снижая цены или предлагая большее число услуг за ту же цену. Это ведет к установлению прежнего уровня цен. С другой стороны, если один из участников рынка повышает цены, а другие олигополисты нет, то первый рискует потерять часть клиентов (долю рынка) в пользу конкурентов.

*Рынок чистой монополии.* На рынке присутствует всего один продавец-монополист, который и диктует свои условия по ценам. Это может быть государственная организация, например, Белорусская железная дорога, или регулируемая (нерегулируемая) частная монополия (АП «Минская почта»). В каждом случае цена складывается по-разному и зависит от себестоимости продукции, установленного уровня рентабельности, платежеспособного спроса и других обстоятельств.

### ***Влияние потребителей (покупателей)***

Другим фактором, оказывающим влияние на ценовую политику предприятия, являются *покупатели (потребители)*. При планировании ценовой стратегии необходимо понимать взаимоотношения между ценой, покупками потребителей и их представлениями о товаре. Взаимосвязь между этими рыночными категориями определяется двумя экономическими принципами:

- законом спроса и ценовой эластичностью спроса;

– сегментацией рынка и особенностями восприятия покупателями, относящимися к тому или иному сегменту, ценности товара или услуги.

*Закон спроса* устанавливает, что потребители обычно приобретают больше товара по низкой цене, чем по высокой.

*Ценовая эластичность спроса* определяет «чувствительность» покупателей к изменениям цен с точки зрения объема товара, который они приобретают. Ценовая эластичность показывает, насколько больше покупатели покупают какой-то товар, если цена его изменяется в большую или меньшую сторону.

*Ценовая эластичность* определяет отношение величины спроса (в %) к изменениям цен (в %).

$$\text{Ценовая эластичность} = \frac{(\text{спр}_1 - \text{спр}_2) : (\text{спр}_1 + \text{спр}_2)}{(ц_1 - ц_2) : (ц_1 + ц_2)}$$

где  $\text{спр}_1$  – величина спроса при цене  $ц_1$ ;

$ц_1$  – первоначальная цена товара;

$\text{спр}_2$  – величина спроса при цене  $ц_2$ ;

$ц_2$  – измененная цена товара.

Ценовая эластичность показывает отношение изменения в величине спроса на каждый % изменения в цене.

Эластичность спроса связывает цену товара с общим доходом от его продажи (с прибылью). Спрос может быть *эластичный*, *неэластичный* и *унитарный*.

*Эластичный спрос* – это такой спрос, при котором общий доход предприятия растет, когда цена на товар снижается и общий доход падает, когда цена растет.

Например, предприятие выпускает силовые тренажеры. При цене тренажера 155 рублей, оно продает в год 1000 тренажеров. Общий доход предприятия составляет 150 000 рублей. При снижении стоимости тренажера до 110 рублей, предприятие продало за год 2300 тренажеров. Общий доход предприятия составит 253 000 рублей.

*Неэластичный спрос* – общий доход возрастает, когда цена на изделие возрастает, и общий доход падает, когда цена изделия уменьшается.

Например, фирма производит спортивные яхты стоимостью 12 000 рублей. При такой цене в год продается 30 яхт. Общий доход составляет 360 000 рублей. Фирма повышает стоимость одной яхты до 20 000 рублей и продает по такой цене 21 яхту в год. Общий доход составляет 420 000 рублей.

Таким образом, несмотря на значительное снижение объема продаж, общий доход фирмы возрастает за счет существенного роста цены за одно изделие, не учитывая экономии за счет сокращения производства и уменьшения переменных издержек.

*Унитарный спрос* существуют в тех случаях, когда изменения в ценах компенсируются изменениями в объеме спроса и реализации таким образом, что общий объем прибыли остается постоянным.

Эластичность спроса зависят от многих факторов, в том числе:

- диапазона изменения цен;
- сегмента рынка и его чувствительности к ценам;
- интенсивности и направленности рекламной компании;
- субъективных представлений покупателей, входящих в данный сегмент рынка, о высоких и низких ценах и т.д.

### ***Влияние государства на цены***

Существенное влияние на ценовой фактор оказывает государство в лице правительства страны. Причем, влияние государства существенно изменяется в зависимости от того, в условиях рыночной или государственной экономики оно работает. Правительственные меры, направленные на регулирование ценообразования, могут быть подразделены на следующие группы:

1. *Фиксирование цены.* В условиях рыночной экономики правительство (государство) ограничивает возможности фиксирования цен по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное фиксирование цен порождается соглашениями между производителями и всей цепочкой, по которой товар доходит до потребителя, по установлению цен на каждом уровне канала продвижения и сбыта, Другими словами, продавцы должны назначить цены без сговора с конкурентами. Вертикальное фиксирование цен имеет место тогда, когда производитель или оптовый торговец могут контролировать розничные цены своих товаров или услуг. Как правило, розничная торговля не соблюдает так называемые «прейскурантные» цены, разрабатываемые производителем или оптовым торговцем. В условиях государственного регулирования цены фиксируются как по горизонтали, установлением «закупочных» цен, так и по вертикали, установлением «розничных» цен. Очень часто, государство устанавливает «коридор» изменения цен (например, в пределах 2 % в месяц).

2. *Запрет на цены,* дискриминирующие отдельных участников каналов сбыта. Условия реализации должны быть доступны для всех конкурирующих участников сбыта на пропорционально равной основе.

3. Государство устанавливает *законы о нечестной торговле.* Зачастую, большие фирмы используют так называемое «хищническое» ценообразование и устанавливают в отдельных регионах цены ниже своих издержек, то есть ниже себестоимости. Тем самым они пытаются «выбить» с рынка небольших местных конкурентов. Государство контролирует такие ситуации и предотвращает их.

4. Государство устанавливает *цены на единицы продукции.* На так называемые «социально-значимые» товары, такие как хлеб, молоко,

спиртные напитки и другие, государство устанавливает конкретные цены независимо от конъюнктуры рынка и контролирует их выполнение.

5. Государство устанавливает руководство *по рекламе цен*. Для того чтобы создать равные условия крупным и мелким производителям, государство устанавливает общие направления ценовой рекламы, то есть правила рекламирования товаров или услуг и цен на них.

#### ***Влияние участников каналов сбыта***

Как известно, на пути от производителя к потребителю товар, как правило, проходит через цепочку посредников, то есть через канал продвижения и сбыта товара. На этом пути каждый участник товародвижения стремится играть важную роль в установлении цены. Это связано с тем, что посредники стремятся:

- увеличить объем реализации продукции;
- получить достаточную долю прибыли;
- создать соответствующий образ (имидж) своей фирмы;
- обеспечить повторные покупки;
- достичь специально поставленных целей и т.д.

Очень часто интересы производителей не совпадают с интересами участников канала товародвижения и сбыта. Уровень сотрудничества зависит от справедливого распределения издержек и прибыли между участниками каналов сбыта.

#### ***Влияние конкурентов на цены***

Любая фирма, действующая на рынке, должна знать цены и качество товара своих конкурентов. Этого можно добиться путем сравнительных покупок товаров конкурентов, получением прейскурантов и т.д.

Анализ товаров и цен конкурентов являются отправной точкой определения цены собственного товара:

- если ваш товар аналогичен товару конкурентов, то и цена должна быть близкой к ценам конкурентов, чтобы не потерять сбыт;
- если товар качеством ниже, чем у конкурентов, то и цены должны быть соответственно ниже;
- если качество товара выше, чем у конкурентов, то, соответственно, и цена на него тоже должна быть выше.

При этом следует иметь в виду, что максимальная цена товара определяется платежеспособным спросом, а минимальная – издержками на его производство, причем цены конкурентов влияют на диапазон устанавливаемых фирмой цен самым непосредственным образом.

#### ***Влияние издержек на решения по ценам***

Любая компания или организация устанавливает цену на свой товар, которая полностью покрывает все издержки на его производство, распределение и сбыт и приносит установленную норму прибыли.

Издержки бывают следующих видов:

- постоянные издержки;
- переменные издержки;
- валовые издержки.

*Постоянные издержки* (накладные расходы) – это такие расходы, которые остаются постоянными и не зависят от уровня производства, то есть от количества произведенного продукта или услуги. Например, оздоровительная фирма платит арендную плату за спортивный зал, жалование сотрудникам, электроэнергию, теплоснабжение и так далее, независимо от того, сколько человек занимается в зале, полностью ли укомплектованы учебно-тренировочные группы и др.

*Переменные издержки* изменяются в прямой зависимости от уровня производства: чем больше производится товаров или услуг, тем выше уровень переменных издержек. Например, деньги, затраченные на экипировку, размещение, транспортировку, питание и так далее зависят от числа членов команды или от числа занимающихся: чем их больше, тем более высокий уровень переменных издержек.

*Валовые издержки* – сумма постоянных и переменных издержек при каждом конкретном уровне производства. Цена товара должна, как минимум, покрывать все валовые издержки.

Таким образом, зная график предполагаемого спроса, расчетную сумму валовых издержек, цены конкурентов, фирма может приступить к выбору наиболее приемлемого для нее метода ценообразования и установлению цены собственного товара. При этом цена должна находиться между слишком низкой и очень высокой.

#### **4. Методы ценообразования**

Существует множество методов ценообразования, главными из которых являются следующие:

- средние издержки + прибыль;
- обеспечение безубыточности и целевой прибыли;
- на основе ощущаемой ценности товара;
- на основе уровня текущих цен;
- на основе закрытых торгов.

##### ***Расчет цены по методу «средние издержки + прибыль»***

Этот метод является самым простым, так как заключается в начислении определенной наценки на себестоимость продукции. Например, производитель силового тренажера для рук продает его розничному торговцу за 20 рублей. Розничный торговец устанавливает наценку в 50 % и продает его за 30 рублей. Валовая прибыль продавца составляет 10 рублей. Вместе с тем, расходы магазина по организации торговли составляют 8 рублей на каждый проданный тренажер. При этом чистая прибыль продавца составляет 2 рубля ( $10 - 8 = 2$ ), то есть два рубля на один проданный тренажер.



### ***Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли***

Метод также построен на основе учета издержек, то есть фирма устанавливает цену, которая обеспечит ей желаемый объем прибыли. Например, производитель спортивных автомобилей устанавливает цену на свои машины с таким расчетом, чтобы обеспечить 15–20 % прибыли на вложенный капитал. Эта методика ценообразования с расчетом на получение целевой прибыли основана на построении графика безубыточного производства. Он учитывает постоянные издержки, валовые издержки, валовые поступления и устанавливает, при каком объеме продаж, при какой цене достигается размер целевой прибыли.

#### ***Установление цены на основе ощущаемой ценности товара***

Основным фактором в этом методе выступают не издержки производства, а то, как воспринимает покупатель товар в той или иной ситуации, в той или иной обстановке. Известно, что в разных заведениях один и тот же товар, продукт или услуга воспринимается по-разному и имеет разную цену. Например, сэндвич, напиток или мороженое будут стоить по-разному в булочной, буфете гостиницы, на спортивном соревновании и т.д. Поэтому фирме-производителю или реализатору необходимо провести соответствующее маркетинговое исследование, чтобы знать, какие ценностные представления складываются в сознании людей в разных ситуациях (обстоятельствах) и на какие сегменты рынка (группы потребителей) следует ориентироваться.

#### ***Установление цены на основе уровня текущих цен***

При этом методе отталкиваются в большей степени от цен конкурентов и среднего уровня цен на рынке, а в меньшей – от собственных издержек на производство товара или уровня спроса. Этот метод требует постоянного мониторингового контроля за рынком, уровнем цен конкурентов и стратегией их поведения на рынке.

#### ***Установление цены на основе закрытых торгов***

Этот метод ценообразования связан с проведением так называемого «тендера», когда несколько фирм участвуют в конкурентной борьбе за выполнение какого-то подряда. В этом случае фирма отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не от собственных издержек или спроса. Ведь контракт можно завоевать тогда, когда, при прочих равных условиях, цена будет ниже, чем у других. Правда, цена не может быть ниже себестоимости, иначе фирма понесет большие убытки. Этот метод требует хорошего знания своих основных конкурентов и их потенциальных возможностей.

Независимо оттого, какой метод ценообразования применяется, сам процесс установления цены состоит из следующих этапов:

- 1 – определение целей маркетинга;

- 2 – выведение кривой спроса;
- 3 – расчет уровня издержек;
- 4 – учет цен конкурентов;
- 5 – выбор метода ценообразования;
- 6 – установление цены.

На первом этапе фирма определяет и устанавливает цели своего маркетинга (выживаемость, максимальная прибыль, доля рынка и т.д.).

На втором – выводит для себя кривую спроса, то есть вероятное количество товара, который можно продать на рынке в течение конкретного отрезка времени по разным ценам. Причем, чем менее эластичен спрос, тем выше может быть цена.

На третьем этапе рассчитывается, как меняются валовые издержки при разных уровнях производства.

Четвертый этап связан с изучением цен конкурентов для использования в качестве основных при позиционировании товара или услуги на рынке.

На пятом этапе фирма выбирает для себя один из методов ценообразования, о котором говорилось выше.

На шестом этапе фирма устанавливает окончательную цену с учетом психологии ее восприятия, проверкой того, что цена соответствует политике фирмы, нормально воспринимается дистрибьюторами и дилерами, торговым персоналом, государственными органами.

Главный смысл основных принципов ценообразования заключается в том, что *этот процесс подлежит регулированию со стороны государства*. С одной стороны, это как бы противоречит законам рыночной экономики. С другой стороны, опыт многих стран доказывает, что рыночный механизм не всегда ведет к подъему экономики, иногда он может существенно тормозить ее развитие. Государству в этом процессе отводится своя роль.

*Регулирование ценообразования* – воздействие на процессы установления и применения цен (тарифов) со стороны государственных органов путем принятия законодательных, административных, бюджетно-финансовых и других мер с целью стабилизации и стимулирования развития экономики. Оно реализуется на основе форм *прямого (административного) и косвенного регулирования* – через воздействие на ценообразующие факторы путем проведения мероприятий в области денежно-кредитной, налоговой, тарифной политики.

*Прямое (административное) регулирование цен (тарифов)* осуществляется с помощью установления:

- фиксированных цен (тарифов);
- предельных цен (тарифов);
- предельных торговых надбавок (скидок) к ценам;

- предельных нормативов рентабельности, используемых для определения суммы прибыли, подлежащей включению в регулируемую цену (тариф).

*Косвенными мерами регулирования* являются:

- налоговая система,
- политика денежного и кредитного обращения,
- политика государственных инвестиций, установление норм амортизации и др.

При установлении и применении цен коммерческие организации и индивидуальные предприниматели обязаны:

- выполнять решения государственных органов, осуществляющих регулирование цен и контроль за ценообразованием;

- соблюдать установленный порядок ценообразования и порядок исчисления затрат, относимых на себестоимость;

- учитывать в полном объеме включаемые в цену (тариф) налоги и другие обязательные платежи;

- не допускать нарушения установленных регулируемых цен (тарифов) и действующего порядка их регулирования;

- представлять государственным органам полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен (тарифов) и контроля за соблюдением установленного порядка ценообразования.

## **5. Особенности установки цен на услуги**

Специфика услуги в отличие от товара заключается в пяти ее особенностях:

1 – неосвязаемость;

2 – неразрывность производства и потребления услуги;

3 – непостоянство качества;

4 – несохраняемость;

5 – своеобразие имущественных отношений, которое заключается в том, что потребитель услуги в большинстве случаев не становится владельцем какого-либо материального, осязаемого блага.

*Неосвязаемость*, нематериальный характер услуги приводят к тому, что осложняется процесс формирования цены как с точки зрения потребителя, так и с точки зрения производителя. Это обусловлено тем, что затрудняется выявление экономической ценности услуги как товара, так как с точки зрения потребителя невозможно оценить ее до получения и потребления соответствующей услуги. Поэтому потребитель, не имея возможности получить надежную информацию о ценности положительных или отрицательных отличий данной услуги, особое внимание обращает на соотношение цены альтернативной услуги и цены данной услуги, рассматриваемой как показатель качества. Производитель со своей стороны дол-

жен доказать потребителю наличие и значимость положительных отличий услуги (надежность, наличие сопутствующих услуг, удобство получения услуги, возможность экономии времени потребителя и т.д.), которые повышают ценность услуги и, следовательно, являются основанием для увеличения ее цены.

*Неразрывность производства и потребления услуги*, возникающая в связи с тем, что услуга всегда оказывается по требованию потребителя в момент его обращения и, следовательно, носит индивидуальный характер, требуют полного соответствия спроса и предложения на данном рынке в данный момент времени (здесь и сейчас). Анализируя факторы, определяющие особенности спроса в сфере услуг, необходимо отметить, что спрос на услуги не только всегда индивидуален, но и предшествует производству услуг (нельзя оказать услугу, не имея конкретного потребителя), имеет местный характер (услугу нельзя накапливать и перевозить) и практически не взаимозаменяем (услугу стрижки нельзя заменить услугой бритья).

При установлении цен следует также иметь в виду, что объем спроса населения практически во всех отраслях сферы услуг подвержен значительным временным колебаниям, более сильным, чем в мире материальных товаров. Это связано как с предпочтениями населения (отдых, например, преимущественно летом), так и с особенностями потребления услуг (в свободное от работы время). Таким образом, для ряда услуг объем спроса достигает максимума в определенные периоды времени: для курортов – конец недели или летние (зимние) месяцы, театров – вечернее время, музеев и парков отдыха – выходные дни. Причем в пиковое время предельные издержки (издержки на обслуживание дополнительного потребителя) велики вследствие ограниченной мощности, а в период спада они намного ниже. Поэтому для максимизации прибыли предприятие сферы услуг должно устанавливать более высокую цену в пиковый период и более низкую – в остальное время. При таком подходе есть возможность определить оптимальные цены для различных периодов времени независимо друг от друга, так как предельные издержки по обслуживанию потребителей и величина спроса в разные периоды не зависят одно от другого. Так, продажа большого числа билетов в парк отдыха в выходные дни не уменьшит объема продаж в будни.

Иногда объем предложения находится под определяющим влиянием местных условий. Например, наличие и количество источников минеральных вод, естественных мест отдыха, туристско-экскурсионных объектов (уникальных памятников архитектуры или музейных коллекций) делает возможным само предложение этих услуг. Дефицитность такого рода услуг означает, что цены на них могут быть ограничены возможностями предложения и, следовательно, имеет смысл применение запретительных цен.

Индивидуальный характер производства услуги приводит к тому, что ее характерной чертой становится непостоянство и *изменчивость качества*. Причем эти черты в сфере услуг модифицируются в связи с тем, что процесс производства и потребления услуг имеет определенную протяженность во времени. Следовательно, ценность услуги для потребителя зависит не только от результата оказания услуги, но и от процесса, который сопровождает или предшествует потреблению (время ожидания, окружение, в которой происходит процесс потребления услуги, внимательность персонала, удобство расположения учреждения с точки зрения транспортной доступности и т.д.).

Таким образом, в цене услуги должны найти отражение как результат, так и процесс оказания услуги, что может проявиться в дифференциации цен в зависимости от качественных параметров этих процессов (надбавка за срочность, за повышенное качество обслуживания).

*Несохраняемость услуги* (ее нельзя накапливать и перевозить), а также то, что услуга минует сферу обращения (процесс оказания и потребления услуги происходит одновременно и в одном и том же месте), приводит к изменению структуры цены. В подавляющем большинстве случаев цена услуги не включает в себя торговые наценки, как оптовые, так и розничные.

Однако право на получение услуги может быть реализовано через сферу обращения (приобретение экскурсионного тура у турагента, а не у туроператора). В данном случае производитель оплачивает услуги посредников через скидки с конечных, установленных им розничных цен так, что потребитель не несет экономических потерь. Так, наиболее распространенный процент комиссии фирмам-турагентам составляет 8–10% цены реализации тура.

Иначе говоря, специфика цены услуги заключается в том, что, будучи по структуре оптовой, она выполняет функции как оптовой, так и розничной цены.

### ***Виды цен на услуги***

Важная особенность ценообразования в сфере услуг – существует множество специфических ее форм. Так, цены могут рассчитываться:

- на единицу потребляемой услуги (билет в кино, музей, театр);
- как интегральные (агрегатные), представляющие собой сумму цен на отдельные виды работ, необходимых для оказания данной услуги (ремонт бытовой техники, одежды, обуви; стоматологические услуги и т.п.);
- как комплексные, используемые при реализации взаимодополняющих услуг (цена тура в туристско–экскурсионном обслуживании, цена за лечение в стационаре);
- по принципу абонеента, дающего право пользоваться данной услугой в течение определенного периода времени без ограничения объема

(проездной билет в наземных видах транспорта, услуги газоснабжения, водопровода, отопления при отсутствии соответствующих счетчиков).

В настоящее время в отдельный вид цен могут быть выделены цены, определяемые по принципу *all included* («все включено»), которые широко применяются в туристском бизнесе. В этом случае как производителю, так и потребителю услуги заранее неизвестны объем и структура ее потребления (сколько будет съедено и выпито конкретным отдыхающим, какими дополнительными услугами и в каком объеме он воспользуется). Уровень же цены определяется сегментом рынка, на котором будет предлагаться данная услуга, и зависит от вида и объема потребностей отдыхающих, которые могут быть удовлетворены.

### ***Формирование цен в сфере услуг***

Рассмотрим теперь более подробно специфику формирования цен в сфере услуг.

1. Следует четко *определить носителя цены*, иными словами, необходимо детализировать содержание пакета услуг, предлагаемых потребителю. Так, образовательная услуга может содержать не только сам процесс обучения, но, кроме этого, комплект учебной литературы или нормативных документов, а также питание и проживание. Очевидно, что уровень цены на услугу в различных случаях будет отличаться.

2. При установлении цены предприятие должно в первую очередь ориентироваться *на ценность предоставляемой услуги для потребителя*, а не на затраты по ее оказанию. Здесь важно правильно определить составляющие «пакета» обслуживания и показать потребителю, в чем для него заключается непосредственная ценность того или иного элемента услуги. Например, услуги тренажерного зала и дополнительно – услуги восстановительного характера, т.е. необходимо доказать потребителю, что это две взаимодополняемые услуги и они не могут быть одна без другой. Следовательно, ценность услуги тренажерного зала без восстановительных мероприятий гораздо ниже.

3. Рынку услуг присуща *высокая чувствительность к изменению цены*, что находит отражение в высоком коэффициенте прямой эластичности спроса по цене. Следовательно, даже относительно небольшие изменения цен могут вызвать значительные колебания спроса. Одновременно конъюнктурные или сезонные изменения спроса оказывают влияние на прибыльность работы предприятий. Таким образом, предприятия должны так строить ценовую политику, чтобы предугадать и сгладить последствия этих колебаний, что вызывает необходимость значительной дифференциации цен в зависимости от данного показателя. Это обуславливает необходимость широкого применения дифференциации цен в зависимости от периодов времени или использования системы скидок.

4. Сфера услуг представляет собой благодатную почву для применения ценовой дискриминации, которая может быть представлена в следующих формах:

– ценовая дискриминация первой степени (совершенная), при которой на каждую единицу услуги устанавливается своя цена, равная цене ее спроса (на услуги адвокатов, налоговых консультантов);

– ценовая дискриминация второй степени (несовершенная), которая находит выражение в продаже различных объемов услуг по разным ценам, так что цена единицы услуги зависит от ее количества, реализованного данному потребителю (система оплаты комплекса услуг операторов сотовой связи, проездные карточки в метро для разного количества поездок);

– ценовая дискриминация третьей степени (сегментация рынка), состоящая в продаже единицы услуги по разным ценам на различных сегментах рынка (цены на билеты в музеи, на услуги городского транспорта).

Применение ценовой дискриминации в сфере услуг становится возможным благодаря неразрывности процесса производства и потребления услуги и невозможности вследствие этого передачи ее другому потребителю. Таким образом, организации сферы услуг могут активно применять все виды ценовой дискриминации и соответствующие им ценовые стратегии.

**Ценовая дискриминация** – ценовая политика, при которой в один и тот же момент один и тот же товар или услуга продается различным покупателям по различным ценам.

5. На цену услуги значительное влияние оказывают *особенности рынка*, на котором она производится. Зачастую локальный характер рынка и наличие естественной монополии обуславливают необходимость управления ценообразованием как со стороны республиканских, так и местных органов власти, что требует учета этого обстоятельства соответствующими предприятиями и организациями сферы услуг.

6. Организация, действующая в сфере услуг, должна учитывать наличие большого количества взаимозаменяемых услуг (услуги кино, театра, музея, ресторана, экскурсионного обслуживания можно считать таковыми по отношению друг к другу, поскольку их потребление связано с использованием ограниченного свободного времени населения) и проводить соответствующую ценовую стратегию и сегментацию рынка.

7. В процессе ценообразования необходимо учитывать, что услуги характеризуются высокой общественной значимостью, а также обладают значительными и постоянными внешними эффектами. Наличие положительных внешних эффектов, т.е. не отраженной в рыночных ценах выгоды, возникающей при потреблении услуг, требует вмешательства государства в виде установления корректирующих дотаций или освобождения от уплаты налогов. Это накладывает отпечаток не только на процесс формирова-

ния цен на услуги, но и на структуру цены (отсутствуют акцизы, а в ряде случаев и налог на добавленную стоимость).

## **6. Стратегия и тактика ценообразования на физкультурно-спортивные услуги**

В ходе реализации произведенной продукции на рынке параллельно решаются две социально и экономически значимые задачи: удовлетворяются существующие в обществе потребности в конкретной продукции, а также возмещаются затраты производителей на ее создание. Кроме того, производство не будет иметь смысла, если производитель получит в результате рыночного обмена ровно столько, сколько вложил. Производя продукцию, он рассчитывает не только возместить свои затраты, но и получить прибыль.

*Прибыль* представляет собой превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Рассмотрим более подробно, из каких элементов складываются затраты физкультурно-спортивной организации на производство социально-культурных услуг.

*Во-первых*, это расходы, связанные с эксплуатацией необходимых для производства услуг зданий и сооружений, которые включают стоимость аренды (для не собственника) либо амортизацию и налог на имущество (для собственника), а также оплату коммунальных услуг (водоснабжение, отопление, освещение, канализация и т.д.).

Эти расходы уплачиваются в постоянной сумме за определенный отрезок времени и не зависят от интенсивности использования зданий и сооружений в конкретный период, поэтому их называют постоянными расходами.

К этой же группе расходов примыкают платежи по страховке или проценты за полученные кредиты, если таковые имеются, расходы на рекламу, а также административно-хозяйственные расходы, объем которых определяется штатным расписанием, а не количеством фактически предоставленных услуг.

Эти затраты в равной мере относятся ко всем видам услуг, производимых физкультурно-спортивной организацией, и поэтому включаются в стоимость каждого конкретного вида услуг косвенно, в определенной пропорции к прямым затратам на их производство, в связи с чем их называют косвенными (накладными) расходами.

*Во-вторых*, учитываются затраты на расходные материалы, запасные части и другие оборотные фонды, используемые для производства конкретных услуг.



К этому же виду расходов относят стоимость малоценных и быстроизнашивающихся предметов, например относительно недорогого и быстро выходящего из строя спортивного инвентаря и т.п. Поскольку в процессе производства конкретной услуги расходуются определенные материальные ресурсы, их стоимость, характеризуемая как прямые затраты, прямо входит в стоимость произведенной продукции.

Эти затраты тем больше, чем больше создано услуг конкретного вида. Поэтому расходы на материалы и быстроизнашивающиеся предметы называют переменными издержками.

*В-третьих*, это расходы по заработной плате сотрудников, включая как тренеров, так и обслуживающий персонал, а также администрацию и работников вспомогательных служб.

Заработная плата различных категорий сотрудников по-разному включается в стоимость произведенной услуги. Заработная плата тех работников, которые непосредственно участвуют в процессе производства услуги, прямо включается в стоимость последней (прямые расходы), а заработная плата работников административных и вспомогательных подразделений распределяется на все производимые услуги пропорционально.

Аналогично заработной плате в стоимость произведенной продукции включаются и начисления на заработную плату, которые направляются работодателем в государственные фонды.

*В-четвертых*, издержки производства включают и расходы на покупку, аренду (лизинг) или амортизацию спортивного оборудования и дорогостоящего инвентаря (например, спортивных снарядов, тренажеров и т.п.), используемого в процессе оказания физкультурно-спортивных услуг. Их амортизация или расходы на аренду прямо относятся на стоимость соответствующих услуг за соответствующее время.

На практике оплата физкультурно-спортивной услуги происходит в форме покупки абонеента (разового билета), дающего право на посещение спортивного сооружения в обозначенное время. Поэтому наряду с объемом затрат на производство конкретной физкультурно-спортивной услуги необходимо знать пропускную способность (мощность) конкретного спортивного сооружения, иными словами дать ответ на вопрос, какой численностью потребителей будут оплачены произведенные затраты. При этом следует сделать поправку на ожидаемую посещаемость, которая, как правило, не бывает 100-процентной.

*Приведем упрощенный пример расчета стоимости абонеента.*

Исходные данные: курс занятий аэробикой для начинающих продолжительностью 8 недель, систематичность занятий - 3 раза в неделю; продолжительность занятия - 1 час; численность занимающихся в группе - 20 человек.

Расчет стоимости абонемента:

– стоимость аренды зала – 200 руб. в час.

– оплата труда инструктора – 100 руб. в час.

– накладные расходы – примерно 10% от оплаты труда инструктора, т.е. 10 руб.

– стоимость рекламной кампании (объявления в печатных средствах массовой информации, реклама по кабельному телевидению и т.п.): 1800 руб.: 24 занятия = 75 руб.

– стоимость инвентаря и оборудования (по 10 наборов резиновых лент, браслетов и т.п.): 1200 руб.: 24 занятия = 50 руб.

Общий объем затрат на 1 ч занятий = 200 + 100 + 10 + 75 + + 50 = 435 руб.

С учетом рентабельности (10%) общий объем затрат на 1 ч занятий возрастает до 478,5 руб., а с учетом налога на добавленную стоимость (20%) увеличивается до 574,2 руб.

Максимальная численность занимающихся в группе - 20 человек. Реальная посещаемость занятий составляет 75%, т.е. 15 человек.

Следовательно, стоимость разового посещения на одного занимающегося составит:  $574,2:15 = 38,3$  руб.

Таким образом, абонемент будет стоить 920 руб. ( $38,3 \cdot 24 = 919,2$  руб.).

## ЛИТЕРАТУРА

### ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Алейников А.Н. Предпринимательская деятельность: Учебно-практ. пособие. – М. : Новое знание, 2003. – 303с.
2. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник для студ., обучающихся по спец. 060800 Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / под ред. А.Н. Асаула. – Санкт-Петербург: Гуманистика, 2004. – 448 с.
3. Забродская, Н.Г. Экономика малого бизнеса и предпринимательства: пособие для студентов учреждений высш. образования, обучающихся по экон. спец. / Н.Г. Забродская, В.М. Крутик. - Минск: Амалфея, 2013. – 288 с.
4. Крутик, А.Б. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. «Социально-экономическое образование» / А.Б. Крутик, М.В. Решетова. – 3-е изд., стер. - Москва: Академия, 2010. – 320 с.
5. Лапуста М.Г. Малое предпринимательство: учеб. по спец. «Менеджмент организации». – М.: ИНФРА-М, 2004. – 453 с.
6. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие для студентов учреждений высш. образования по неэкон. спец. / Н.П. Беляцкий [и др.]; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2012. – 290 с.
7. Предпринимательство: учеб. для студ. высш. учеб. заведений, обуч. по экон. и управленческим спец. / Гос. ун-т управления; под ред. М.Г. Лапусты. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 533 с.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Атаманчук Т.С. Составление бизнес-плана для малого предпринимательства: методические рекомендации / М-во образования РБ, УО «Могилевский гос. ун-т им. А.А. Кулешова». –Могилев: Издат. центр МГУ им. А.А. Кулешова, 2009. – 60 с.
2. Бизнес и предпринимательство в спорте: курс лекций / авт.-сост. И.А. Есенкова; М-во образования РБ, УО «Могилевский гос. ун-т им. А.А. Кулешова». – Могилев: МГУ имени А.А. Кулешова, 2014. – 80 с.
3. Бизнес и предпринимательство: для специальности 1-03 02 01 «Физическая культура» (специализация 1-03 02 01 07 «Менеджмент спорта и туризма»): учебно-методический комплекс по учебной дисциплине / сост. В.А. Талай; Учреждение образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова», Фак. физической культуры и спорта, Каф. спортивных игр и гимнастики. – Витебск: ВГУ имени П.М. Машерова, 2015. – 119 с.

4. Бизнес-план: метод. материалы / ред. Р.Г. Маниловский. – 2-е изд., доп. –М.: Финансы и статистика, 1999. – 160 с.
5. Врублевский Б.И. Практикум по основам предпринимательской деятельности: учеб. пособие для студентов экон. спец. вузов / Гомельский кооп. ин-т, Центр науч.-техн. услуг «Развитие». –Гомель. 1998. – 175 с.
6. Догиль Л.Ф. Предпринимательство и малый бизнес: учеб. пособие для вузов. –Мн.: Вышэйшая школа, 1997. –266 с.
7. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности: учеб.-практ. пособие. – Мн.: Финансы, учет, аудит, 1997. – 464 с
8. Основы экономики и предпринимательства: пособие / [сост.: Б.И. Врублевский [и др.]; под ред. Б.И. Врублевского]; М-во образования РБ, УО «Мозырский гос. пед. ун-т им. И.П. Шамякина». – Мозырь: УО «МГПУ им. И.П. Шамякина», 2010. –140 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Лекция 1–2.</b> Понятие бизнеса и предпринимательства .....	4
<b>Лекция 3.</b> Инфраструктура бизнеса .....	15
<b>Лекция 4.</b> Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в Республике Беларусь .....	24
<b>Лекция 5.</b> Организация и регистрация субъектов хозяйствования в Республике Беларусь .....	35
<b>Лекция 6.</b> Реорганизация и ликвидация субъектов хозяйствования .....	45
<b>Лекция 7.</b> Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности .....	59
<b>Лекция 8.</b> Организация бизнеса в сфере физической культуры и спорта .....	78
<b>Лекция 9.</b> Финансирование предпринимательской деятельности. Налоги и налогообложение .....	95
<b>Лекция 10.</b> Цена и ценообразование на услуги и товары в сфере физической культуры и спорта .....	102
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	123

Учебное издание

**БИЗНЕС  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

Курс лекций

Составители:

**СИНЮТИЧ** Александр Алексеевич

**ХЛОПЦЕВА** Марина Викторовна

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн

*Л.И. Ячменёва*

Подписано в печать 2021. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 7,32. Уч.-изд. л. 6,53. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».  
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.