

Мюнттинен Синикка

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
И
ПЕРСПЕКТИВЫ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ
ОТРАСЛИ

Миккели Бизнесс Кампус
ХЕЛЬСИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ
H-88

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
MIKKELI BUSINESS CAMPUS
PUBLICATIONS
N-88

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
PIENYRITYSKESKUS
LÖNNROTINKATU 7
50100 MIKKELI
FINLAND

Издатель:
Хельсинкский университет экономики
Центр малого бизнеса
Миккели 2009

Фото:
Научно-исследовательский институт леса Финляндии
Йоенсуу

ISBN: 978-952-488-360-3

Типография:
ХСЕ-принт, Хельсинки, 2009

Тираж:
300 экз.

© Sinikka Mynttinen
Helsingin kauppakorkeakoulu, Pienyrittyskeskus

ISSN 1458-5383
ISBN 978-952-488-360-3

Helsinki School of Economics -
HSE Print 2009

СОДЕРЖАНИЕ:

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ	5
1.1 Почему люди хотят стать предпринимателями?.....	6
1.2 Успешные предприниматели	7
1.3 Причины неудач нового предприятия	10
1.4 Классификация предпринимателей	13
1.4.1 Классификация по мотивам и способам деятельности	13
1.4.2 Классификация по социальной идентичности	14
1.5 Задания и вопросы	15
1.6 Различия в бизнес-среде Юго-Восточной Финляндии и Северо-Запада России ...	19
2 ВИДЕНИЕ – МИССИЯ – БИЗНЕС-ИДЕЯ	22
2.1 Видение - Миссия - Бизнес-идея.....	24
2.1.1 Видение.....	24
2.1.2 Миссия	24
2.1.3 Бизнес-идея.....	26
2.1.4 Защита бизнес-идеи	37
2.2 Сферы деятельности предпринимателей - владельцев лесных машин в Финляндии	38
2.2.1 Лесохозяйственные мероприятия	38
2.2.2 Лесные машины	39
2.2.3 Энергетическая продукция из древесины	42
2.3 Задания и вопросы.....	43
3 УЧРЕЖДЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	48
3.1 Процесс учреждения предприятия	48
3.2 Выбор формы предприятия.....	51
3.3 Организационно-правовые формы предприятия	53
3.3.1 Частная фирма.....	53
3.3.2 Товарищества.....	53
3.3.3 Акционерное общество	55
3.3.4 Формы предприятий – владельцев лесной техники в Финляндии	58
3.4 Учреждение нового предприятия в Финляндии, необходимые документы	61
3.5 Способы учреждения нового предприятия	63
3.5.1 Приобретение.....	63
3.5.2 Продолжение семейного бизнеса	65
3.5.3 Франчайзинг	66
3.6 Задания и вопросы.....	70
3.7 Дополнительная информация по теме и ссылки.....	72

ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное учебное пособие подготовлено в рамках Российско-Финляндской программы развития устойчивого лесного хозяйства и сохранения биоразнообразия на Северо-Западе России (NWRDP), финансируемой Министерством сельского и лесного хозяйства Финляндии.

Публикация предназначена для работников ЛПК, а также может использоваться в качестве учебного пособия в образовательных учреждениях лесной отрасли и на курсах переподготовки.

1 ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ



ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

В данном разделе представлены следующие темы:

- **Почему люди хотят стать предпринимателями?**

Существуют три основных фактора, играющие важную роль в данном самоопределении: личностные факторы, биографические факторы, ситуационные факторы.

- **Успешные предприниматели**

В этой части рассматриваются общие черты успешных предпринимателей и производится оценка личностных качеств кандидатов в предприниматели: сила воли, ум, капитал, умение рисковать, принятие предпринимательских решений.

- **Причины неудач нового предприятия**

Еще до начала предпринимательской деятельности будущий предприниматель должен оценить возможные риски для его дела, а также иные факторы, влияющие на дело: общие факторы, стратегию выбора вида деятельности, вещи, которых следует избегать, поиск сути.

- **Распределение предпринимателей**

В среде предпринимателей встречаются разные личности. Можно распределить предпринимателей по группам исходя из:

- мотивов и способов деятельности,
- социальной идентичности.

1.1 Почему люди хотят стать предпринимателями?

Чаще всего люди начинают свое дело в возрасте 25–40 лет. В таком возрасте человек, рассматривающий возможность предпринимательской деятельности, уже получил необходимую профессию, обладает профессиональным образованием и трудовым опытом. Средний возраст начинающих предпринимательскую деятельность снижается вместе с ростом среднего образовательного уровня. Больше половины новых предпринимателей имеют профессиональное и академическое образование.

Решение стать предпринимателем обуславливают три основных группы факторов:

1. Личностные факторы,
2. Биографические факторы,
3. Ситуационные факторы.

К личностным факторам относятся, например, сильное чувство самоконтроля и потребность в правильном поведении. Поведение лица, имеющего сильную мотивацию быть первым, можно охарактеризовать следующим образом:

1. Принятие на себя личной ответственности в ситуациях, в которых решение и результат зависят от собственных способностей и усилий, а не от совпадения независящих от него обстоятельств.
2. Готовность решиться на обдуманый риск при наличии обоснованных целей.
3. Потребность в получении конкретной, прямой и быстрой реакции на свои достижения. Деньги и прибыль определяются не как самоцель, а как критерий уровня достигнутых результатов, таким образом предприниматель оценивает свои достижения.

К группе биографических факторов относятся факты причастности лица к предпринимательской деятельности в прошлом. То есть предприниматель, возможно, вблизи наблюдал предпринимательскую деятельность и каким-то образом увидел себя в роли предпринимателя. Вероятность того, что в семье предпринимателя дети начнут свое дело, увеличивается в четыре раза. В предпринимательстве отражается опыт ранней самостоятельности и взятия на себя ответственности.

Ситуационные факторы делятся на включающие – положительные факторы и отталкивающие – отрицательные факторы. Положительными факторами являются такие предпосылки, созданные обществом, как моральная и финансовая поддержка, бизнес-инкубаторы и технологические деревни. Отрицательными факторами являются, например, безработица или ее угроза, неприятная атмосфера на работе или неспособность приспособиться к подчиненному положению. Примером служит водитель грузовика, который начал свое дело, потому что не желает больше находиться в подчинении своего нынешнего начальника.

Предприниматели – это охотно общающиеся и активные люди, интересующиеся всем, что происходит в обществе. Часто говорят, что предприниматель знает, что он делает и почему он это делает. Он имеет четкое представление о своей компетенции и своих профессиональных способностях.

1.2 Успешные предприниматели

Успешные предприниматели обладают определенными общими чертами, часть из которых представлена ниже.

- Творческие способности и самостоятельность.
- Решительность и способность принимать решения.
- Вера в себя и в свои способности.
- Способность и желание рисковать.

- Новаторство.
- Ориентация на будущее, инициативность.
- Готовность учиться на собственном опыте успеха и неудач, жажда быстрой ответной реакции.
- Дружелюбие, способность общаться и воспринимать впечатления.
- Готовность к напряженной конкуренции и потребность быть лучше соперника.
- Организаторские способности.

Предприниматель понимает, почему существует его предприятие. Его бизнес-идея, по существу, – только несколько фраз, и она может регулярно уточняться. Она может содержать одну или несколько деловых задач. С помощью намеченного сценария деятельности предприниматель стремится достичь поставленных перед собой и своим предприятием цели.

Предприниматель должен разбираться в деталях своего дела, знать продукцию и маркетинг, владеть финансовыми вопросами. Очень важно также осознавать роль и место предприятия в экономическом пространстве. Обладанию важнейшим багажом профессиональных знаний и навыков способствуют образование и труд. Конечно, совсем необязательно уметь все делать самому, профессиональные услуги можно купить и со стороны. Рассматриваемые далее вопросы важны для начинающих предпринимателей. Оцените кандидатов в предприниматели по следующим критериям:

а) Твердая воля:

Предприниматель должен обладать предпринимательским инстинктом, который проявляется в виде огромного желания иметь свое дело. Он должен быть решительным и готовым посвятить себя своей цели. Следует заметить, что готовность посвятить себя своей цели зависит от степени проявления интереса к будущему бизнесу. Жизнь слишком коротка, чтобы заниматься делом, которое не доставляет радости и удовлетворения. И в хорошие, и в плохие времена человек будет держаться за то, что ему

нравится. Еще Соломон говорил, что нет ничего лучше для мужчины (и для женщины!) чем быть счастливым в своей работе – так что позвольте им наслаждаться этим уже сейчас.

б) Ум:

Хотя соответствующая профессиональная квалификация важна, предпринимателю необходимо проявлять сообразительность и нетрадиционность мышления. Если он хочет стать успешным, то должен еще до начала деятельности познакомиться с новыми технологиями производства, которым собирается заняться. Мудрость вместе с надлежащим опытом создают необходимые интеллектуальные предпосылки. Важными качествами также являются осмотрительность, завершение начатого до конца и внимание к мелочам.

в) Капитал:

Предприниматели должны иметь первоначальный капитал и достаточную ликвидность, чтобы поддержать позитивный баланс кассового оборота хотя бы в течение первого года. На дальнейших занятиях вы узнаете, как рассчитать потребности в наличных деньгах с помощью контроля кассовых операций. Существует много видов малого бизнеса, который можно начать с маленьким стартовым капиталом. Позднее, когда дело расширится, а предприниматель приобретет опыт, освободившиеся деньги его предприятия можно будет использовать на развитие. В некоторых случаях не нужен начальный капитал на найм работников, потому что вначале предприниматели все могут делать сами. Установка “сделай сам” даёт повод научиться всему в своем деле, а также, в случае расширения предприятия, даёт возможность оказывать квалифицированную поддержку персоналу. Предприниматели могут управлять своим риском, ограничивая величину инвестиций в предприятие.

г) Предприниматель должен решить, действительно ли он хочет этим заниматься:

Часть своего имущества предприниматели подвергнут риску. Они столкнутся с угрозой стать эксцентричными, а это означает, что их жизнь

становится разбалансированной, рабочие часы отнимают время, которое можно было бы уделить семье или любимым занятиям. Они могут столкнуться с такими уровнями напряжения, которых не испытывали, будучи наёмными работниками.

д) Решить: какая деятельность и где:

После того, как человек решил, что обладает качествами успешного предпринимателя и что он действительно хочет заняться предпринимательством, остается определить, какая область деятельности ему подходит больше всего, и где свое дело основать. Стратегия выбора будет рассматриваться в дальнейшей части.

1.3 Причины неудач нового предприятия

Очевидно, что предприниматель работает в условиях риска и неопределённости, но обычно предпринимательство терпит крах в результате каких-либо обстоятельств, которых можно было бы избежать или подготовиться к ним. Поэтому еще до начала деятельности предприниматель должен хорошо подумать, какие возможные риски возникнут на пути его карьеры.

а) Общие причины

- Личные качества человека не соответствуют роли предпринимателя,
- Бизнес-идея слабая или плохо спланирована,
- Вид продукции или её количество не были обдуманы до конца,
- Невыполнение хозяйственного плана предприятия,
- Не была использована помощь экспертов,
- Ошибки в бухгалтерской отчетности,
- Слишком большое физическое и эмоциональное напряжение

б) Стратегия выбора вида предпринимательства

- **Наиболее частая ошибка начинающих предпринимателей – неудачный выбор вида деятельности.** Здесь приводятся советы, которые могут помочь сделать правильный выбор.
- **Иногда стоит немного подождать, чтобы начать деятельность, которая ему идеально подходит.** У предпринимателя не будет неприятностей оттого, что он упустил шанс. Процесс выбора требует тщательного планирования, а его опыт и прекрасные знания являются основными предпосылками успеха.
- **Не беритесь за дело, которое может быть для вас слишком сложным.** Лучше установить себе одну цель, чем пытаться перепрыгнуть через “семимильный барьер”.
- **Старайтесь определить вид деятельности с расчётом на долговременную экономическую перспективу.**
- **Большой ошибкой может стать бездействие.** Это означает, что вы можете не заметить стоящие перед вами возможности.
- **Специалисты добиваются больших успехов, чем неспециалисты.** Специализация – это одно из конкурентных преимуществ, благодаря которому можно отличиться. Разве вы не склонны отвезти свою больную кошку к ветеринару, занимающемуся только кошками, чем к ветеринару общей практики?
- **Ищите деятельность, которая имеет потенциал роста как на сегодняшний, так и на завтрашний день.** Множество розничных магазинчиков исчезли, потому что в супермаркетах покупателя встречает большой выбор и часто более низкие цены.
- **Следует избегать в бизнесе таких видов продукции, (например, “товаров широкого потребления”), которые конкурируют только по цене, и ваши затраты должны быть самыми низкими, чтобы удержаться на рынке.**

- **Большинство оказывающих услуги предприятий имеют право устанавливать цены.** Это право означает, что им не надо устанавливать минимальные цены, чтобы защитить свое дело. Ваши клиенты будут готовы платить больше за товар или услугу лучшего качества.
- **Куда вы охотнее сделаете вложения: в бизнес, который знаете, или в незнакомое вам дело?**
- **Если собираетесь производить продукт, обдумайте выгодные варианты сделок с поставщиками.**
- **Если ваш бизнес заключается в маркетинге изобретения или патента, следует:**
 - проверить, не выданы ли патенты, в основе которых лежит идея, аналогичная вашей.
 - быть осторожным по отношению к фирмам, которые требуют предоплату за маркетинг изобретения.
 - иметь в виду, что им необходимо сначала предоставить продукт для испытания, демонстрации и получения отзывов.

в) Вещи, которых следует избегать

Предпринимателям следует избегать следующих вещей:

- Отсутствие терпения.
- Нельзя допускать, чтобы излишняя самоуверенность помешала внимательно относиться к выбору своего дела. Вы не должны бояться услышать неприятные вещи, лучше о них узнать заранее.
- Будьте реалистами. Не соблазнитесь высокой зарплатой. Она придет, если вы сделаете правильный выбор и поймете структуру вашего бизнеса еще до начала деятельности.

г) Поиск сути

Необходимо еще раз повторить: самая частая и дорого обходящаяся ошибка – неудачный выбор вида предпринимательства.

1.4 Классификация предпринимателей

Сколько предпринимателей – столько и различных личностей. Он или она должны быть содержательными людьми, способными управлять делами и руководить персоналом. Существует много способов классификации предпринимателей. Вот некоторые из них.

1.4.1 Классификация по мотивам и способам деятельности

По видам мотивов и различным способам деятельности предпринимателей можно разделить на предпринимателей-оппортунистов и предпринимателей-ремесленников.

Предприниматель-оппортунист ориентируется на рост и постоянно ищет вокруг новые стимулы и возможности, и старается более полно их использовать.

Предприниматель-ремесленник – это типичный частный предприниматель. Для него предпринимательство – образ жизни, поэтому он (она) сознательно не ориентируется на развитие, смотрит на предпринимательство как на источник средств для проживания.

Предприниматели как руководители распределяются по группам в зависимости от характерных для них привычек поведения. Таким образом, можно выделить следующие группы:

Мастер на все руки – это руководитель, который сосредоточивает управление в своих руках. Все функции предприятия под его контролем. Предприниматели этого типа особенно ценят независимость. Такая привычка действовать дает хорошие результаты, пока работой может управлять один человек.

Новатор. К этому типу относятся творческие и изобретательные натуры. Это чаще всего человек технического склада ума, берётся разрешать проблемы технического характера с лёгкостью и интересом.

Организатор – стремится повысить производительность и продуктивность путём оптимизации менеджмента. Он обычно компетентен, но склонен к бюрократизму.

Руководитель – приверженец установившегося порядка управляет предприятием с помощью старых, хорошо известных методов. Для него очень важно оставаться лично независимым, в состоянии «сам себе господин».

1.4.2 Классификация по социальной идентичности

Руководитель фирмы – олицетворяет всё, что в нашем представлении связано с директором растущего предприятия. Он (она) активно участвует в жизни общества и знает свое место на предприятии. Часто стремится к внешнему признанию свой фирмы. Он экстраверт, активно участвует в деятельности предпринимательских организаций и возглавляет ответственные работы. Это обычно прекрасный руководитель, способный поручить задания другим. Для него важен успех и благосостояние. Обычно *Руководитель фирмы* стремится сохранить предприятие для будущих поколений.

Предприниматель-ремесленник делает акцент на обслуживание клиента и чувство удовлетворенности. Обычно это самостоятельные мелкие предприниматели или члены кооператива предпринимателей. Для них большую ценность представляют качество работы и признание должным образом их мастерства. Кроме того, для этой группы характерно стремление к самостоятельности и независимости. Предприниматели-ремесленники принимают активное участие в производстве своей продукции и, по сути, стараются сохранить свои предприятия сравнительно небольшими. Предпринимательство для этой группы – образ жизни и способ прокормить себя.

Третий тип – *классические предприниматели*, стремящиеся к прибыли и старающиеся её увеличить насколько это возможно. Классический

предприниматель ценит прибыль и благосостояние. Он (она) обычно нанимают работников, а сами участвуют в производственном процессе достаточно мало. Этот тип предпринимателей активно стремится к росту и расширению своего бизнеса.

1.5 Задания и вопросы



Задания

1 задание

Как оценить возможные угрозы бизнесу. Наставления для начинающего предпринимателя.

Предложите:

- 1.Познать себя как предпринимательскую личность, охарактеризовать себя в роли предпринимателя
- 2.Опирайтесь на исследования/опросы.
- 3.Попросить семью предпринимателя охарактеризовать его (ее).
- 4.Овладеть сводом начальных знаний о предпринимательстве.
- 5.Оценить возможность получения ссуды.

2 задание

Как правильно выбрать организационно-правовую форму предприятия.

Если предприниматель еще определился с выбором формы предприятия попросите его сделать это и ответить на следующие вопросы:

1. В верхней части пустого листа напишите деятельность, которой хотите заниматься. Виды деятельности и то, чем вы интересуетесь, напишите на отдельных листах бумаги.
2. На тех же листах напишите столько видов бизнеса, сколько возможно создать на основе предмета вашего интереса.
3. На тех же листах перечислите все товары или услуги, какие, по вашему мнению, связаны с этой деятельностью. Постарайтесь использовать свою фантазию, продумайте все варианты бизнеса на основе этих продуктов.
4. Составьте список видов бизнеса, которые способны устоять в трудные времена (один из них можете применить к себе)

3 задание

Личность предпринимателя

Попросите своего клиента (слушателя данного курса) подумать о себе как о предпринимательской личности. Для облегчения процесса можете использовать, например, построение интеллект-карты (mind-mapping).

Вопросы для тех, кто собирается стать предпринимателем:

1. Чего вы хотите в своей жизни?
2. Почему эти вещи для вас так важны?
3. Что бы вы хотели делать через 5 лет? Почему?
4. Связано ли ваше представление о своём будущем с предпринимательством? Почему да/ почему нет?
5. Другие причины стать предпринимателем?

Предпринимателем какого типа вы являетесь?

Вопросы

1. Какие факторы влияют на становление предпринимателя (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Личностные факторы.
 - б) Биографические факторы.
 - в) Возможность получить ссуду.
2. Какие черты характерны для успешного предпринимателя (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Ориентация на будущее, инициатива.
 - б) Большое количество имеющихся денег.
 - в) Организаторские способности.
3. Что из перечисленного важно для начинающих предпринимателей (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Знания о предпринимательстве.
 - б) Капитал.
 - в) Определение – какая деятельность и где?
4. Как правильно выбрать вид деятельности (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Предпринимательство должно требовать особых усилий.
 - б) Предпринимательская деятельность, которая имеет потенциал роста как на сегодняшний, так и на завтрашний день.
 - в) Предпринимательство, имеющее долговременный экономический потенциал.
5. Какие способы классификации предпринимателей вы знаете (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Классификация по мотивам и способам деятельности.
 - б) Классификация по социальной идентичности.
 - в) Классификация по успешности.

ТЕСТ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

1. Положительно воспринимаю хорошие идеи, даже если они вызывают сомнение
2. Если мне хочется чего-либо, я ставлю перед собой конкретные цели для достижения желаемого
3. Столкнувшись с проблемами, всегда найду способ разрешить их
4. Если я чем-то заинтересовался, сплю меньше
5. Часто задумываюсь, как можно вести дела по-другому
6. У меня склонность бороться с авторитетами
7. Часто люблю быть один
8. Имею различные новые идеи
9. Имею сильное желание преуспеть
10. Мне вовсе нетрудно придерживаться своих новогодних решений
11. Я изучаю незнакомые темы, чтобы научиться новому
12. Люблю порядок
13. Я способен действовать интуитивно
14. Я уверен в себе
15. Я имею позитивную жизненную позицию
16. Я по характеру упорный
17. Я способен адаптироваться к новым условиям
18. Я любопытен
19. Друзья считают меня упрямым
20. Проблемы – это вызов для меня
21. Мне легко найти выход из эмоциональных затруднений
22. Тщательно изучаю свои ошибки и учусь на них
23. Готов идти на риск
24. Обычно решаю вопросы по-своему
25. Я готов идти на жертвы, если в будущем возможно получить результаты

Отвечай на вопросы «да»/ «может быть»/ «нет». Посчитай количество ответов. За каждый ответ «да» - 3 очка, «может быть» - 2 очка и за «нет» - 0 очков.

- 60 – 75 очков: в тебе есть предпринимательская жилка. Приступай к бизнес-плану.
- 48 – 59 очков: В тебе есть предпринимательская жилка, однако, похоже, тебе требуется стимулирование. Подумай, может, надо ещё подучиться или попрактиковаться, перед тем как стать предпринимателем, или лучше нанять работника
- 37 – 47 очков: Задумайся, хочешь ли ты заняться предпринимательством в одиночку. Может быть, стоит поискать компаньона, с которым будет легче заняться бизнесом.
- До 37 очков: По всей вероятности ты предпочитаешь быть исполнителем, а не бизнесменом. Предпринимательство, похоже, не для тебя

1.6 Различия в бизнес-среде Юго-Восточной Финляндии и Северо-Запада России

Исследование выявило как сходства, так и различия в бизнес-среде малых предприятий Юго-Восточной Финляндии и Северо-Запада России. Основные факторы, определяющие состояние бизнес-среды, представлены в следующей таблице.

Таблица 1. Сравнение бизнес-среды Юго-Восточной Финляндии и Северо-Запада России

	Юго-Восточная Финляндия	Северо-Запад России
Государственное регулирование		
Законодательство	Стабильное законодательство, эффективное исполнение	Часто изменяющееся законодательство, проблемы с исполнением законов
Регистрация предприятия	Сравнительно быстрая и легкая процедура	Принцип "одного окна" не всегда работает на практике
Лицензирование деятельности	Административно сложная, но быстрая процедура	Список видов деятельности, требующих лицензирования,

		сокращен, но все еще сложная и дорогостоящая процедура
Сертификация продукции	Признание международных сертификатов, соответствие национальных стандартов директивам ЕС	Национальная сертификация обязательна, технические условия частично заменили сертификацию
Налогообложение	Тяжелое налоговое бремя, отсутствие специального налогового режима для малых предприятий	Менее тяжелое налоговое бремя, упрощенная система налогообложения для малых предприятий
Обязанности работодателя	Высокие косвенные затраты на рабочую силу, жесткое трудовое законодательство	Сравнительно высокие косвенные затраты на рабочую силу, сравнительно жесткое трудовое законодательство
Права на интеллектуальную собственность	Развитое законодательство, эффективная защита интеллектуальной собственности	Законодательство улучшается, исполнение по-прежнему проблематично
Государственная поддержка		
Финансовая поддержка	Стартовые пособия и субсидированные займы для вновь созданных фирм общедоступны	Стартовые пособия предоставляются только в Ленинградской области, субсидированные займы предлагаются по всей стране. Научные МСП финансируются из фондов федерального уровня
Информационная поддержка	Централизованное распространение информации, также через Интернет Бизнес-ассоциации предоставляют обширную информацию	Региональные правительства создали центры поддержки МСП. Информация распространяется через бизнес-ассоциации и иностранные организации
Другие меры поддержки	Технопарки и бизнес-инкубаторы расположены повсеместно. Роль региональных властей центральна	Широкая сеть технопарков, как правило связанных с университетами

Источник: Päivi Karhunen, Erja Kettunen, Visa Miettinen, Tiinamari Sivonen. 2008.

Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in South-East Finland and North-West Russia.

Таблица 2. Обучение и подготовка предпринимателей в Юго-Восточной Финляндии и на Северо-Западе России

	Юго-Восточная Финляндия	Северо-Запад России
Подготовка предпринимателей в ВУЗах	В ВУЗах имеется специальность «предпринимательство» В ВУЗах предлагаются специальные программы по наукоёмкому предпринимательству	Специальности «предпринимательство» в ВУЗах не существует Программы, предназначенные для наукоёмкого предпринимательства, фрагментированы
Внедипломное обучение предпринимателей	ВУЗы предлагают специальные тренинги для предпринимателей и менеджеров малых фирм Государственные организации предлагают кратковременные курсы и семинары	ВУЗы, в основном, предлагают тренинг в сфере общего менеджмента Государственные организации предлагают кратковременные курсы и семинары

Источник: Päivi Karhunen, Erja Kettunen, Visa Miettinen, Tiinamari Sivonen. 2008.

Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in South-East Finland and North-West Russia

Таблица 3. Необходимые меры поддержки предпринимателей в Юго-Восточной Финляндии и на Северо-Западе России

	Юго-Восточная Финляндия	Северо-Запад России
Основные проблемы бизнес-среды	Недостаток персонала и других ресурсов Жесткая конкуренция Финансирование (на стадии создания фирмы) Высокие издержки на рабочую силу	Сложно арендовать помещения за умеренную цену Финансирование Недостаток рабочей силы и её высокая стоимость Административная нагрузка
Мнение о существующих мерах поддержки	В общем позитивное Хорошая осведомленность о существующих мерах поддержки	Смешанные мнения Слабая осведомленность о существующих мерах поддержки
Необходимое обучение и	Навыки маркетинга и продаж	Государственное

другие формы поддержки	Специальное отраслевое обучение Помощь в поиске партнеров	финансирование Субсидированные помещения Специальное отраслевое обучение Поддержка в развитии международного бизнеса
------------------------	--	---

Источник: Päivi Karhunen, Erja Kettunen, Visa Miettinen, Tiinamari Sivonen. 2008.

Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in South-East Finland and North-West Russia

2 ВИДЕНИЕ – МИССИЯ – БИЗНЕС-ИДЕЯ



ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

В разделе рассматриваются такие понятия, как видение (будущего), миссия и бизнес-идея, и их роль в процессах формирования и управления новым предприятием.

Материал

Решение об учреждении нового предприятия является часто длительным процессом. Обычно будущий предприниматель долго обдумывает и развивает свои замыслы стать предпринимателем. Продолжительность начального этапа зависит от рода деятельности и модели планируемого предприятия. Однако, если к учредительному процессу тщательно подготовиться, предприятие начинает функционировать быстрее и эффективнее.

История учреждения каждого предприятия уникальна. Бизнес-идея может возникнуть случайно, например, на фоне изобретательности или прозорливости. С другой стороны, она может возникнуть как результат

упорного и решительного поиска. Далее приводятся возможные источники бизнес-идей:

- покупка бизнеса,
- получение бизнеса по наследству,
- франчайзинг,
- пристрастие, заинтересованность, любимое занятие,
- договор подряда,
- образование,
- системный поиск бизнес-идей,
- приватизация сферы услуг,
- безработица и стремление к трудоустройству,
- перенятие бизнес-идеи из-за рубежа,
- профессиональное мастерство,
- находка незанятой рыночной ниши,
- внедрение новшеств, изобретательство.

При учреждении нового предприятия начинающему предпринимателю полезно очертить ясные контуры видения предприятия, назначения и бизнес-идеи. Применение этих понятий к собственному предприятию и необходимость их записи на бумагу заставляет будущего предпринимателя проследить логику своих замыслов и обосновать их. В этом смысле понятия видения, назначения и бизнес-идеи представляют собой средства, используемые на начальном этапе предпринимательской деятельности. Они должны оказать содействие процессу учреждения нового предприятия, что позволяет учредителю сохранить сосредоточенность и последовательность

2.1 Видение - Миссия - Бизнес-идея

2.1.1 Видение

Видение – это видение перспективы предприятия. Оно показывает, к какой модели предприятия в будущем стремится предприниматель.

“Через пять лет мы намереваемся стать ведущими в мире производителями средств мобильной связи, используемых во всем мире, с торговым оборотом более 10 миллиардов евро.”

Видение отражает убеждения и позицию владельца. Оно, по сути, основывается на ценностях и идеологии предпринимателя. Обычно успешным предпринимателям удается передать свое личное видение предприятия главным группам носителей интересов – работникам, инвесторам, клиентам и обществу. Имеющие четкое видение будущего предприниматели понимают, что главное в их деятельности не только получение дохода. Они развивают бизнес с опорой на традиционные ценности, которые способствуют выбору стратегии и создают основы внутренней культуры компании.

2.1.2 Миссия

Миссия определяет основное назначение предприятия, т. е. суть существования бизнеса.

“Назначение консультационной фирмы Сеппо Хоффрен – помочь своим клиентам, в основном, представителям малого и среднего бизнеса, достичь успехов.”

Миссия опирается на видение. Она указывает на истоки причин учреждения или существования предприятия. Обычно миссия объясняет, почему предприятие поставляет именно такие товары или услуги, на какие потребности и группы клиентов оно ориентируется. Предприниматель,

четко определивший миссию предприятия, может легче понять, в каком направлении развивать деятельность и как достичь намеченной цели. В этом смысле миссия также создаёт идеологическую основу диалога фирмы со своей аудиторией. Она придаёт индивидуальность всему предприятию. Сущность миссии по идее должна проявляется в ежедневной рутине, в решениях, постановках вопросов и методах работы.

Чтобы не утратить эффекта воздействия формула миссии не должна быть длинной. Легко и незаметно формулировка миссии может размыться, в таком виде она не может служить опорой в планировании работы. При определении миссии предприниматель должен принять во внимание следующие вопросы:

- Каковы основные ценности предприятия? Какую позицию занимает предприятие?
- Кто ваши клиенты? Какую группу они представляют?
- Что представляют товары и услуги предприятия? Какие потребности клиентов они удовлетворяют?
- Каким образом предприятие могло бы еще лучше удовлетворять их запросы?
- Почему клиенты должны выбирать именно ваше предприятие, а не конкурентов?
- В чем заключается ценность с точки зрения клиента и каким образом предприятие может создавать дополнительную ценность?
- Каковы преимущества предприятия с точки зрения конкуренции?
- В каком секторе рынка предприятие ведет свою деятельность?
- Каковы основные группы носителей интересов? Каково их влияние на деятельность предприятия?
- Что полезного могло бы предложить предприятие клиентам через пять лет?
- Какой деятельностью предприниматель хотел бы заниматься через пять лет?

2.1.3 Бизнес-идея

Бизнес-идея определяет пути получения доходов и достижения экономических успехов при реализации миссии предприятия.

“Бизнес-идея FOREX заключается в предоставлении прибывающим и отбывающим путешественникам услуг обмена валюты в гибком временном режиме, в удобных для них местах, по наиболее благоприятным курсу и форме оплаты за услугу.”

Бизнес-идея показывает, каким образом предприятие преуспевает в выбранной области. С этой точки зрения, бизнес-идея отвечает на вопрос: как предприятие собирается делать деньги. Бизнес-идея определяет потребности в продукции, описывает целевой рынок и функциональное исполнение. По сравнению с миссией бизнес-идея более конкретизирована, представляет собой детальное и нацеленное на внедрение в практику комплексное исследование. Бизнес-идея отражает условное преимущество предприятия в отношении конкурентов и отвечает на вопросы: какие технологии в настоящее время отличают данное предприятие и какими уникальными свойствами отличается данный бизнес.

По сути, бизнес-идея отвечает на четыре вопроса:

1. Кому предприятие продает изделия? На какие группы потребителей ориентируется? В чем состоит своеобразие их потребностей?
2. Что предприятие предлагает своим клиентам или какие потребности планирует удовлетворить этим предложением? Предложение и потребности должны сочетаться таким образом, чтобы решить проблемы клиента.
3. Как предприятие осуществляет функциональное исполнение? Как организовано его управление? Каковы ресурсы предпринимателя, которые можно было бы инвестировать в деятельность?

4. Каков имидж предприятия или, другими словами, представление независимых сторон об услугах и изделиях предприятия?

Самое важное при определении бизнес-идеи – выделить основные факты, на которых держится бизнес. Необходимо в исследовании сосредоточиться на существенных предметах и научиться отличать актуальные вещи от неактуальных. Хорошая бизнес-идея должна быть ясной по содержанию и лаконичной по форме. Анализ бизнес-идеи с разных точек зрения позволяет её объективно оценить и создаёт предпосылки для успешного осуществления.

Во многих случаях бизнес-идея является решающим аргументом в диалоге с группами интересов (например, с инвесторами или чиновниками), когда предприниматель старается быть убедительным в отношении успехов своих замыслов. Стороны, от которых зависит судьба проекта, отдают предпочтение кратким, логичным по структуре, законченным по замыслу и заряженным на результат исследованиям. Приходится констатировать, что много хороших бизнес-идей остаются неосуществлёнными, так как представлены в мало убедительной форме.

Необходимо отметить, что бизнес-идея имеет свой жизненный цикл и развивается постепенно. Можно утверждать, что бизнес-идея – результат длинного процесса развития и обучения. Эффективная бизнес-идея требует постоянного пересмотра и обновления. Её необходимо адаптировать к изменениям среды, в связи с чем надо успевать делать корректировки в содержании. С другой стороны, редкое успешное предприятие основано только на одной бизнес-идее. Предприятие может иметь их несколько. На различных стадиях своего жизненного цикла предприятие может воплощать несколько бизнес-идей, которые дополняют и укрепляют друг друга.

Как оценить бизнес-идею предпринимателя?

Доведение бизнес-идеи до состояния зрелости и достоверности требует от предпринимателя времени и усилий. Идею пошагово уточняют и развивают и, таким образом, процесс постепенно движется вперёд. Важно, чтобы предприниматель на этой стадии развития также принимал во внимание независимые, объективные отзывы **о надежности, осуществимости и оригинальности** бизнес-идеи.

Обычно перспективная бизнес-идея отличается тем, что:

- удовлетворяет потребности клиента или решает какую-то из его проблем;
- является новаторской,
- является уникальной,
- имеет узкоспециализированную направленность,
- является прибыльной в течение длительного периода времени.

Наиболее часто встречающиеся недостатки бизнес-идеи:

1. Неправильно расставлены акценты

Какая-либо важная с точки зрения клиента часть бизнес-идеи не согласовывается с целым. К сожалению, часто этот недостаток заключается в противоречии между личным имиджем предпринимателя и требуемым имиджем предприятия.

2. Ошибочные выводы или недостаток знаний

При анализе риска предприниматель может сделать ошибочные выводы или даже строить свою деятельность на основании пустых предположений. Бизнес-идея оказывается в опасности, если клиенты поступают не так, как ожидалось.

3. Излишняя специализация

Излишняя специализация может привести к тому, что бизнес-идея не привлечёт достаточно широкую клиентскую аудиторию.

4. Недостаточная специализация

При пересмотре уже существующей бизнес-идеи часто сохраняют слишком много прежних обязательств.

5. Недооценка значения цены

Недооценка значения цены может стать ошибочным шагом. В торговле цена является основным фактором успеха. Расчётливые потребители даже за высокое качество не платят чрезмерную цену.

6. Переоценка значения цены

Уже многие десятилетия цена управляет рынком. Какой бы низкой цена не была, она должна опираться на реальные затраты, а не на стремление к пустой саморекламе.

7. Уходящее время

Даже у хорошей бизнес-идеи жизнь не бесконечна!

8. Время еще не пришло

Самая блестящая бизнес-идея не найдет своего места на рынке, если потребители ещё не способны постичь её сути.

9. Неудачное место размещения

Прекрасная бизнес-идея может остаться непринятой, если торговая точка размещена хотя бы на 50 метров в стороне от правильного места.

10. Неверная стратегия диалога

При реализации новой бизнес-идеи не объясняйте клиенту свои стремления, а прямо выдвигайте свои предложения. Так, обычно во время сделки клиент опирается на прежний опыт. Не стоит привлекать его внимание рекламой, это приведёт только к разочарованию!

11. Реклама

О бизнес-идее клиент узнаёт с помощью рекламы, поэтому бизнес-идея и реклама должны соответствовать одной и той же модели.

12. Недооценка возможностей рынка и конкурентов

Предприниматель концентрирует внимание только на продукции как

на физическом объекте, не замечая тех функций, которые оправдывают её применение. Такое мышление характерно для начинающих предпринимателей.

Закрепление собственных знаний и навыков

Перед началом деятельности предпринимателю необходимо повысить уровень собственного мастерства:

- Наилучший способ приобрести компетентность – трудоустроиться на предприятии соответствующего профиля.
- Убедите предпринимателя в необходимости посетить полезные для него лекции и курсы (учет, компьютеры, торговля).
- Посоветуйте прочитать книги о предпринимательстве в данной отрасли.
- Ободрите его на готовность спрашивать совета у преуспевающих в данной отрасли предпринимателей.

Время принять решение

Чем вы можете торговать или какие услуги оказывать, чтобы дело было прибыльным и приносило удовольствие?

Прочитав эту часть, следует выбрать вид занятий или по крайней мере определиться, какая область деятельности вам более всего подходит. Во второй части даны советы по подготовке бизнес-плана.

Десять советов и предостережений

Советы:

1. Жить экономно и начинать копить деньги на планируемое предпринимательство.
2. Изучать намеченную область деятельности, добывая свой хлеб каким-либо занятием в этой отрасли.
3. Обдумать преимущественные стороны дополнительного бизнеса.
4. Обдумать преимущества семейного предпринимательства.
5. Объективно оценить свои навыки и знания с точки зрения потенциальных конкурентов.
6. Обдумать возможных субпоставщиков, если вы производите изделия.
7. Провести разведывательный маркетинг своего изделия или услуги до открытия или до начала расширения дела.
8. Составить список плюсов и минусов планируемого вида предпринимательства.
9. Наладить контакты с людьми, занимающимися намеченным вами бизнесом с целью получения совета.
10. Провести сравнительный анализ всех обдумываемых вариантов.

Вы не должны:

1. Оставлять место работы, пока ваш бизнес-план не завершен.
2. Выбирать занятие, которое не доставляет удовольствия.
3. Рисковать всеми средствами семьи. Ограничьте свою ответственность заранее согласованной суммой.
4. Конкурировать со своим работодателем в дополнительном бизнесе.
5. Спешить с выбором области деятельности. За упущенные возможности вас никто не накажет.
6. Выбирать слишком рискованный или имеющий много препятствий бизнес. Преодолевайте препятствия в два этапа.

7. Избегать областей бизнеса, в которых самая низкая цена обуславливает успех предприятия.
8. Бояться выявления отрицательных сторон намечаемого дела.
9. Позволить преобладать самоуверенности над кропотливым трудом.
10. Заглушать своё восприятие реальной действительности в стремлении к большим экономическим достижениям.

Другие инструменты, помогающие оценить бизнес-идею

Будущий предприниматель должен осознавать свою бизнес-идею в целостном виде. Для этого начинающему предпринимателю зачастую необходим совет. Он может не заметить недостатков своей бизнес-идеи, поэтому наряду с признанием перспективных сторон проекта необходима конструктивная критика.

Ниже представлен *экспресс-тест*, помогающий быстро получить целостную картину из множества предложенных элементов бизнес-идеи. С помощью серии вопросов можно протестировать бизнес-идею вашего клиента (слушателя курсов) и определить её реалистичность. Вы можете прямо задавать вопросы клиенту или руководствуясь этими же вопросами сделать самостоятельно анализ бизнес-плана. При оценке бизнес-плана следует быть реалистом: обычно люди склонны думать о будущих возможностях, забывая о связанных с ними проблемах и трудностях. Если на вопросы даны чёткие ответы, можно со спокойной совестью «благословить» предпринимателя продолжать разработку бизнес-плана. В противоположном случае можно прийти к выводу, что предприниматель не располагает достаточными данными о своей клиентуре или рентабельности бизнеса.

Экспресс-тест бизнес-идеи

1. Хорошо ли знает и понимает предприниматель клиента и потребителя своего изделия/услуги? Какие важные факторы влияют на решение клиента? Какую пользу получает он от предложенной продукции?
2. Что, по сути, продает предприниматель? Какую потребность клиента стремится удовлетворить своим предложением? Каковы характеристики продукции?
3. Где обычно покупаются аналогичные изделия/услуги? Осведомлён ли предприниматель о каналах распределения, по которым доходит изделие/услуга до потребителя? Каким образом подключить свою продукцию к каналу распределения?
4. Кто является настоящими конкурентами? Достаточно ли оценена конкуренция? Насколько ваше предложение превосходит конкурирующие?
5. Как удовлетворить повышенный спрос на изделие? Какова реальная потребность в изделии? Растет ли спрос? Его гибкость и ключевые факторы? Объём клиентуры, готовой платить за продукцию?
6. Сколько времени и денег потребуется на развитие продукции?
7. Каковы сильные стороны бизнес-идеи, возможные проблемы и риски?
8. Имеет ли бизнес-идея потенциал перерасти в рентабельный бизнес?

В процессе разработки бизнес-идеи могут пригодиться инструменты визуализации и уточнения такие, как *“Динамическая модель бизнес-идеи”* и *“Система оценки Рич-Гумперта (Rich-Gumpert)”*. Эти средства могут помочь будущим предпринимателям мыслить логически и прийти к

правильным умозаключениям в процессе планирования. С другой стороны, они также позволяют рецензорам найти рациональный подход к экспертизе бизнес-идеи. При обсуждении привлекательных сторон бизнес-проекта с позиции инвестора лучше всего подходит система оценки *Рич-Гумперта*.

Система оценки Рич-Гумперта

В основе этой системы лежит матрица оценки изделия, услуги или управления предприятием. Инвестиционная привлекательность предприятия оценивается по результатам сочетания 16 пунктов матрицы. Наиболее успешной (дешёвый и лёгкий доступ к инвестициям) является бизнес-модель, набравшая оценку “4/4”: модель характеризуется хорошим управлением и высокой продаваемостью изделия. В то же время модель, набравшая оценку “1/1”, в которой доминирует один предприниматель и неподтвержденная идея, имеет очень мало шансов привлечь капитал, если профессиональный опыт учредителя невелик. Таким образом, матрица помогает предусмотреть сильные и слабые стороны бизнес-идеи/плана еще до представления его инвестору на обсуждение.

Оптимальный				
4 уровень Продукт/услуга полностью отработаны. Много довольных клиентов. Рынки сформированы	4/1	4/2	4/3	4/4
3 уровень Продукт/услуга полностью отработаны. Есть только несколько потребителей (или они отсутствуют). Рынок минимальный	3/1	3/2	3/3	3/4
2 уровень Продукт/услуга на этапе испытания. Продукция не подготовлена. Рынок минимальный	2/1	2/2	2/3	2/4
1 уровень Существует только идея продукта/услуги. Рынок минимальный	1/1	1/2	1/3	1/4
	1 уровень Один предприниматель или учредитель	2 уровень Два учредителя. Дополнительные места. Персонал еще не найден	3 уровень Частично созданная руководящая команда. Найдены члены предприятия	4 уровень Персонал полностью набран. Опытная руководящая команда
Состояние продукта/услуги		Менеджерское состояние		Наиболее желаемое

Оптимальный					
Уровень продукции	1 уровень Качество продукции отработано. Много довольных клиентов. Рынки сформированы.	4/1	4/2	4/3	4/4
	2 уровень Качество продукции отработано. Имеется только несколько потребителей (или они отсутствуют). Рынок не сформирован.	3/1	3/2	3/3	3/4
	3 уровень Продукция в процессе разработки. Производство не налажено. Рынок не сформирован.	2/1	2/2	2/3	2/4
	4 уровень Продукция на стадии идеи. Рынок не сформирован.	1/1	1/2	1/3	1/4
		1 уровень Один предприниматель или учредитель.	2 уровень Два учредителя. Персонал ещё не набран.	3 уровень Частично созданная руководящая команда. Определён личный состав фирмы.	4 уровень Персонал полностью набран. Опытная руководящая команда.
Уровень менеджмента					

Оптимальный

2.1.4 Защита бизнес-идеи

Бизнес-идея и другие связанные с бизнесом замыслы – продукция, упаковка и названия товаров – образуют основу предпринимательской деятельности. Авторские идеи стоит ограждать от посягательств конкурентов. Предприниматель чувствует себя уверенно только тогда, когда его деятельность защищена от копирования.

Нематериальные активы, т. е. патенты, полезные модели и авторские права подтверждают исключительное право на результаты интеллектуальной собственности, тем самым защищая их от незаконного использования. Таким образом деятельность различных изготовителей индивидуализирована.

Патент обеспечивает право на продукт или метод. Приобретается с целью получения конкурентного преимущества и условий развития конкурентного продукта, т. е. устраняется давление со стороны конкуренции и временных ограничений. Приобретение патента также способствует повышению имиджа предприятия.

Полезные модели - идеи, которые соответствуют критерию «промышленная применимость», но не обладают изобретательским уровнем, подлежат правовой охране.

Внешний вид продукта можно защитить, воспользовавшись **авторским правами на дизайн**.

Зарегистрировавший предприятие предприниматель обычно приобретает исключительное право на использование зарегистрированного названия предприятия.

Авторские права позволяют автору изделия решать, будет ли использовано его изделие в публичных и коммерческих целях.

2.2 Сферы деятельности предпринимателей - владельцев лесных машин в Финляндии

2.2.1 Лесохозяйственные мероприятия

Элементами деловой среды предпринимателей - владельцев лесохозяйственной техники являются лесной участок и выполнение на нём механизированных земельных и лесохозяйственных работ, а именно:

- осушение лесных земель
- сооружение лесовозных дорог и содержание их в рабочем состоянии, а также
- механическая обработка почвы, связанная с лесовосстановлением
- внесение удобрений.

Механизированные лесохозяйственные работы направлены на увеличение прироста древесины путём улучшения условий роста, или на улучшение условий лесозаготовительных работ.

В данной отрасли Финляндии насчитывается около 350 подрядчиков.

Проведение лесохозяйственных мероприятий в Финляндии в большой степени зависит от заложенных для этих целей в бюджет государства средств. Их объём определяется согласно закону о финансировании устойчивого ведения лесного хозяйства. На осуществление лесохозяйственного проекта лесовладелец вправе получить прямую поддержку или взять льготную ссуду.

Заказчиками лесохозяйственных работ, выполняемых подрядным способом являются:

- лесоводческие объединения
- лесные центры
- предприятия лесной отрасли и
- частные лесовладельцы.

Вышеуказанные работодатели оплачивают услуги предпринимателей на сумму почти 68 миллионов евро ежегодно.

2.2.2 Лесные машины

- лесозаготовительных предприятий насчитывается около 1300 и работников (операторов машин) - около 4000.
- предприятия - владельцы лесной техники, являются крупнейшим работодателем для работников лесной отрасли.
- в собственности предпринимателей находится около 1500 единиц лесозаготовительной техники, около 2000 единиц лесных тракторов, несколько десятков лесопосадочных машин и более 100 лесохозяйственных машин для обработки почвы.
- годовой оборот отрасли составляет ориентировочно 450 000 000 евро (вкл. лесозаготовительные работы и в т.ч. обработку почвы)
- ежегодный объём древесины, заготовленной комплексом из харвестера и пары лесных тракторов, сильно колеблется, в лучшем случае показатель в денежном выражении может составить 3 млн. евро.
- предприниматели ежегодно инвестируют в машины, автомобили и прочие объекты приблизительно 70-100 млн. евро.
- в масштабах всей страны более 98 % рубок древесины производится механизированно, оставшийся процент - вручную. Трелёвка леса полностью осуществляется машинами. Объём вырубki колеблется в пределах 50-56 млн. м³, в зависимости от общего объёма вырубki. Работы, связанные с обработкой лесных почв, полностью механизированы, довольно быстро внедряются механизированные способы лесопосадки. Что касается расчистки и ухода за молодняком, то по этим видам работ идёт поиск эффективных решений с целью их механизации.

Предприниматели лесной промышленности Финляндии являются важным связующим звеном в таких секторах отрасли, как поставка древесины и ведение лесного хозяйства, а также заготовка энергетической древесины, однако их доля в общем объёме малого бизнеса невелика. Подрядчиками, владеющими лесной техникой обычно являются семейные предприятия, работающие в сельской местности и предоставляющие услуги по сортиментной заготовке и вывозке древесины. Некоторые предприятия занимаются также подготовкой почвы для лесовосстановления, и работами, связанными с заготовкой биотоплива.

Предприятие обычно снабжено харвестером, лесным трактором, помещением и техникой для ремонта, тягачом для перевозки техники и прочим необходимым инвентарём. С приходом новых форм подряда всё большее число предприятий оснащается экскаватором для выполнения корчёвки пней, лесопосадок, обработки почвы и малообъёмных земляных работ. Подрядчики, владеющие лесной техникой осуществляют практически 98 процентов всех рубок, проводимых в лесу и почти стопроцентную транспортировку сортиментов до магистральных дорог. Обработка почвы для лесовосстановления также стопроцентно механизирована. Ключевыми заказчиками предприятий данной категории являются:

- крупные предприятия лесной промышленности
- управление лесным хозяйством
- местные потребители древесины, например, частные лесопильные предприятия
- лесоводческие объединения

Почти 90 % своих услуг владельцы лесной техники продают крупным предприятиям лесной промышленности и управлению лесным хозяйством. Предприятия - владельцы лесной техники, которых насчитывается 1300, являются крупнейшим работодателем для работников лесной отрасли. На этих предприятиях, кроме хозяев, трудится около 4000 операторов машин.

Количество персонала среднего предприятия составляет от 3 до 5 человек. От предпринимателя - оператора лесной машины требуются всесторонние навыки. Оператор машины несёт большую ответственность за качество производимых им сортиментов, а также за состояние лесного участка после рубки, и ещё большую – за состояние окружающей среды.

Работнику предъявляются следующие требования:

- техническое образование
- умение обращаться с машиной
- знание лесного хозяйства
- владение основами информационных компьютерных технологий
- способность самостоятельно работать
- в настоящее время всё чаще – владение культурой межличностных отношений.

Современные лесные машины оснащены высокотехнологичным оборудованием. Системы автоматизированного управления, измерения древесины и телекоммуникации предполагают наличие у оператора умения пользоваться информационно-вычислительной техникой.

Производительность финских предприятий - владельцев лесной техники является самой высокой в мире. Рост общей производительности, по сравнению со странами-конкурентами, был обеспечен за счёт того, что сортименты нужных клиенту размеров заготавливают непосредственно на делянке, с одновременным учётом заготовленной древесины в кубических метрах. С помощью современных информационных технологий передача данных осуществляется по беспроводным каналам. Тем самым с годами была достигнута значительная экономия расходов на рабочую силу и материалы, а также оптимизированы логистические операции.

В зависимости от сезона, в Финляндии одновременно работают от 900 до 1900, а в среднем 1500, технологических цепочек (комплекс из харвестера и лесных тракторов). Посчитано, что для ежегодной заготовки древесины (55 млн. м³) требуется в среднем:

- 1500 харвестеров
- 1500 лесных тракторов
- 1300 лесовозов

Кроме этого требуется оборудование для заготовки биотоплива и проведения лесохозяйственных работ. Эти виды деятельности способствуют выравниванию сезонных колебаний объёмов лесозаготовок. С целью проведения вышеупомянутых мероприятий базовые машины агрегируются с соответствующим оборудованием.

2.2.3 Энергетическая продукция из древесины

В настоящее время в стране насчитывается около 500 предпринимателей-владельцев лесной техники, для которых заготовка биотоплива является основной или дополнительной деятельностью.

В сфере применения энергии древесины предприниматели предоставляют следующие услуги:

- заготовка биотоплива
- производство щепы и дроблёнки, а также
- транспортные услуги по схеме «доставка на двор заказчика» биотоплива и энергетической древесины

Финские предприниматели - лесозаготовители, имеют важное значение в процессе поставок деловой древесины и древесных отходов, как источника энергии.

Топливная щепа считается в Финляндии ресурсом развития в сфере использования древесной энергии.

Под понятием топливная щепа подразумевается измельчённый или дроблёный сортимент, заготовленный на лесных участках в результате рубки главного пользования из порубочных остатков и пней, в результате рубок ухода - из тонкомера и других горючих материалов. Основное назначение топливной щепы – сжигание с целью получения энергии.

Целью программы развития возобновляемых источников энергии является увеличение объёма использования топливной щепы до 5 млн. м³ к 2010 году и до 8-12 млн. м³ к периоду 2015-2020 г.г. Достижение этой цели предполагает крупные инвестиции как в технику для заготовки топливной щепы, так и в котельные. В 2007 году объём потребления составил 3 млн. м³.

Заготовка топливной щепы из порубочных остатков в Финляндии осуществляется в основном способами, предусматривающими складирование и пакетирование хвороста. Переработка энергетической древесины, полученной в результате механизированного прореживания и пней является одной из быстро развивающихся отраслей малого бизнеса, значение которой в будущем будет возрастать, и представляющей большой потенциал для развития методов механизированной заготовки биотоплива.

В настоящее время идёт усиленное формирование и развитие этого вида бизнеса, и предпосылками для роста рынка горючих биоматериалов является многосторонняя кооперация задействованных в этой отрасли сторон.

Источник: Союз предпринимателей-механизаторов: <http://www.koneyrittajat.fi/>

2.3 Задания и вопросы



Задания

1 задание

Как оценить бизнес-идею на стадии замысла?

Существуют определенные направляющие вопросы:

1. Является ли это тем, что мне нравится?

Если вы делаете то, что вам нравится, есть вероятность, что все возникшие

трудности вы преодолеете лучше.

Мои любимые занятия:

Мне нравится помогать людям (как?):

2. Удовлетворит ли моя идея потребность, у которой нет замены?
3. Сумею ли я создать настолько специфичную продукцию, чтобы у потребителя не было оснований верить в существование заместителей?
4. Сумею ли я выполнить требования по капиталу?
5. Сумею ли научиться разбираться в вопросах, касающихся планируемой деятельности, в то время, когда придётся добывать свой хлеб другими занятиями?
6. Смогу ли я управлять слабоструктурной организацией с минимумом персонала и не имея производственных помещений?
7. Возможно ли испытание продукта или услуги? Концепция успеха вашего продукта или услуги может расходиться с реальным положением на рынке. Следует провести испытание при малой выборке.
8. Есть ли основания для партнерства с целью расшита профессиональной компетентности или дополнительного финансирования?

2 задание

Список плюсов и минусов

Попросите будущих предпринимателей составить список плюсов и минусов своего бизнеса. Пустой лист бумаги разделите на две половины по вертикали, озаглавьте колонки “+” и “-”. Иногда такой способ позволяет прояснить планы.

Составляющие список должны:

1. Написать не менее 5 названий успешных предприятий из выбранной отрасли. Проанализировать, что у этих предприятий есть общего, и составить список причин, благодаря которым их деятельность успешна.
2. Поговорить с людьми, которые работают в выбранной отрасли. Найти смелость признать отрицательные стороны данной деятельности. Лучше обнаружить “ловушку” сейчас, а не тогда, когда она раскроется. Постараться сразу задокументировать информацию.
3. Проанализировать отрицательные аспекты, вызванные конкуренцией и отметить причины.

3 задание

Динамическая модель бизнес-идеи Сеппо Хоффрена (*Seppo Hoffren*)

Заполните:

Выгода для потребителя / потребность потребителя	Идея предприятия
Потребители / группы потребителей	Продукты / услуги



Способ действия предпринимателя / предприятия
--

Ресурсы

Физические	Психологические	Умственные
-------------------	------------------------	-------------------

Вопросы

1. Что такое видение (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Видение важно при планировании будущего предприятия.
 - б) Видение раскрывает убеждения владельцев предприятия и показывает, что они представляют.
 - в) Это детальный план действий.
2. Что такое миссия (возможны несколько правильных ответов):
 - а) Миссия основывается на видении.
 - б) Это основа идеологии предприятия, в соответствии с которой ценности предприятия передаются группам интересов.
 - в) Это способ улучшить мировую экономику.
3. Что такое бизнес-идея?
 - а) Бизнес-идея – это видение.
 - б) Бизнес-идея определяет потребности в продукции, описывает целевой рынок и функциональное исполнение.
4. Составь SWOT-анализ, отметив сильные и слабые стороны твоего предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешнего окружения:

	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Предприятие		
	<i>Угрозы</i>	<i>Возможности</i>
Внешняя среда		

3 УЧРЕЖДЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



ЦЕЛИ РАЗДЕЛА

Тщательно спланированное это уже половина сделанного. Будущему предпринимателю следует действовать в следующем порядке:

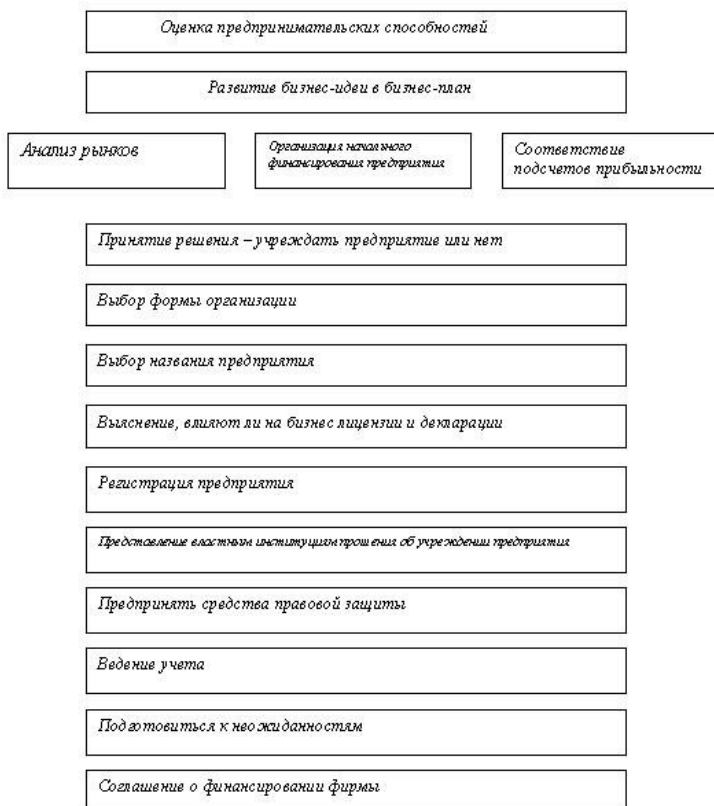
- Выяснить все вопросы.
- Создать план с различными вариантами выбора.
- Выполнить расчеты.
- Побеседовать с экспертами и со своими близкими
- Хорошим способом является также составление списка вопросов от близких людей к предпринимателю и предпринимателем для себя.

В данном разделе освещены следующие вопросы: процесс учреждения предприятия, выбор формы предприятия, различные организационно-правовые формы предпринимательства, процедуры и варианты учреждения предприятия.

3.1 Процесс учреждения предприятия

Создание нового предприятия – этап, требующий наибольших усилий. Этот процесс начинается, когда бизнес-идея укрепляется и заканчивается фактическим учреждением предприятия.

Процесс учреждения предприятия чаще всего строится по следующей схеме:



Для начала учреждения предприятия характерны следующие этапы.

1. Формирование бизнес-идеи и создание предварительного бизнес-плана.

2. Определение рентабельности предприятия и организация финансирования.
3. Выбор формы предприятия.
4. Выбор названия предприятия.
 - В торговом реестре Управления патентов и регистрации можно получить инструкции по выбору названия.
5. Выяснение необходимости получения разрешений и/или декларирования в связи с предпринимательской деятельностью.
 - Например, в таких сферах, как торговля алкогольными напитками, техосмотр автомобилей, строительный и ресторанный бизнес.
6. Заявление в торговый реестр.
 - Управление патентов и регистрации (PRH) осуществляет регистрацию и принимает заявки об учреждении предприятия
7. Приобретение идентификационного кода фирмы (Y-tunnus)
 - Электронная база данных предприятий и организаций YTI
8. Регистрация в налоговом управлении.
 - Заявление о начале обязательств по уплате НДС и/или выплат зарплат. Подаётся одновременно с заявкой на приобретение кода фирмы.
 - Заявление в регистр по предварительному налогообложению через YTI
 - Налогообложение предприятия осуществляется на основе предварительных налоговых выплат, которые находятся под контролем налогового управления
9. Мониторинг рисков и страхование.
 - Страхование бизнеса
 - Страхование на случай потери работы
 - Страхование от несчастного случая
 - Страхование персонала

- Другие виды страхования, связанные с предпринимательской деятельностью
10. Организация бухгалтерского учёта.
11. Выбор места расположения предприятия.

3.2 Выбор формы предприятия

В начале предпринимательской деятельности это решение имеет особенно важное значение. При этом однозначного ответа на этот вопрос нет. Выбор формы предприятия требует учёта множества факторов в каждом конкретном случае. Следует решить, какая из форм предприятия является наиболее оптимальной на начальном этапе. В дальнейшем, при расширении и развитии бизнеса, сменить ее несложно.

В каждой стране принят свой список организационно-правовых форм ведения бизнеса. Например, в Финляндии распространёнными формами предприятий являются частная фирма, полное товарищество, командитное товарищество, акционерное общество (частное и публичное), а также кооператив.

Факторы, влияющие на выбор:

1. Число учредителей

- Если учредитель - физическое лицо, и его супруга (супруг) не является партнером без права голоса, альтернативными формами являются только частная фирма или акционерное общество.

2. Необходимый капитал

Если необходимый капитал привлекается со стороны, подходящей формой является акционерное общество

3. Ответственность

- Частный предприниматель лично отвечает за все долги предприятия и другие обязательства. В других формах бизнеса ответственность делится между владельцами предприятия или по долгам отвечает само предприятие.

4. Свобода действий

- Относительно свободы действий, частная фирма – самая гибкая форма предприятия. Все решения принимает сам владелец. Он же несёт ответственность за все свои действия.

5. Преемственность, возможности расширения

- частную фирму трудно передать другому предпринимателю. Проблема заключается в сложности проведения процедур продажи или закрытия предприятия
- в товариществе частный предприниматель может продать свою долю или передать другому
- в АО смена акционеров никак не влияет на деятельность предприятия

6. Распределение прибыли

- Владелец частной фирмы всю прибыль оставляет себе, он же несёт ответственность за убытки.
- в товариществах партнёры разделяют прибыль и ответственность за убытки на основании соглашения.
- АО отвечает за прибыль и потери самостоятельно, прибыль распределяется между акционерами в виде дивидендов.

7. Налогообложение

- Европейский Союз стремится согласовать национальные законы и закрепить их актами, как констатирует Римский Договор. Кроме осуществления учредительных прав, такая гармонизация должна ограничить риск, вызванный значительными противоречиями между уставами стран-членов ЕС касательно защиты акционеров, кредиторов и третьих сторон. Процесс

гармонизации еще не завершился. Обеспечить юридическую поддержку предприятий в коммерческих делах за пределами своего государства призвана **Европейская юридическая сеть**.

3.3 Организационно-правовые формы предприятия

3.3.1 Частная фирма

Этот вид предпринимательства отличается тем, что владелец и управляющий предприятием – одно лицо. Это самая простая предпринимательская форма с точки зрения сложности процесса учреждения и требует невысоких начальных платежей.

Например, в Финляндии любой подданный стран ЕЕА (Европейского Экономического Пространства) может действовать как частный предприниматель. Лицо, не являющееся жителем страны ЕЕА, должно получить разрешение. При учреждении предприятия гражданство не имеет значения, более важно место жительства лица.

Учредивший предприятие предприниматель должен подать заявку в национальное патентное и регистрационное управление. Эта процедура в различных странах проводится в аналогичном порядке. Заявку следует заполнить до начала деятельности.

Бухгалтерская отчётность ведётся по самой упрощённой схеме: из доходов вычитаются расходы. Оставшаяся часть остаётся у владельца фирмы, зарплата как таковая ему не начисляется. Часть доходов рассчитывают как капитальные поступления и часть, как доход от производственной деятельности. Нанятому персоналу зарплата выплачивается по общепринятой схеме.

3.3.2 Товарищества

В странах с рыночно ориентированной экономикой встречаются различные организационно-правовые формы партнёрства, которые, однако, обладают

несколькими общими чертами. После составления и подписания договора о товариществе предприятие приобретает юридический статус.

В налоговом законодательстве Финляндии условия заключения договора не оговорены, поэтому допускается устная форма соглашения. Однако, во избежание конфликтов, следует отдавать предпочтение письменной форме.

Полное товарищество

В создании предприятия данной формы должны принимать участие не менее чем двое участников. Все партнеры лично отвечают по обязательствам товарищества, которые, однако, при общем согласии могут приниматься с оговоркой об ограничениях ответственности. Предприятие можно учреждать по устному или письменному соглашению. На практике договор оформляется в письменном виде и прилагается к заявлению об учреждении в торговый реестр.

Коммандитное товарищество

Коммандитное товарищество учреждается двумя или более лицами, при этом товарищество должно иметь, по крайней мере, одного ответственного партнёра и дополнительно одного или несколько партнёров без права голоса. Ответственные партнёры управляют предприятием, партнеры же с ограниченной ответственностью только вносят свою долю в совместное имущество и разделяют доход в виде процентов на прибыль, но не участвуют в предпринимательской деятельности. Ответственные партнеры лично отвечают по долгам, партнеры с ограниченной ответственностью отвечают по обязательствам только в пределах своих взносов. Преимущества выбора этой формы организации предприятия – поощрение инвестирования с минимальным риском для вложенного капитала.

Перед началом коммерческой деятельности учредитель коммандитного товарищества должен подать в торговый реестр заявление об учреждении. Партнёры составляют устное или письменное соглашение. Как и при

полном товариществе, на практике оно должно быть зафиксировано в письменной форме. В договор следует включить размер уставного капитала и схему начисления доли прибыли. Сокращённое или полное наименование фирмы должно указывать на организационно-правовую форму предприятия.

Для товариществ, как для полного, так и для коммандитного, обязателен аудит. Согласно общим условиям аудитором является физическое лицо или лицензированная аудиторская организация.

3.3.3 Акционерное общество

Учредителями акционерного общества могут быть одно или более физических или юридических лиц. Обычно выбирают эту форму при наличии нескольких акционеров и крупного бизнеса, или если предприниматель желает уменьшить личный предпринимательский риск. Юридически акционерное общество учреждается с момента его регистрации в торговом реестре. До этого предприятие может функционировать на основании количества учредителей и их личной ответственности. После регистрации акционерное общество становится юридически самостоятельной, отвечающей по своим обязательствам единицей. При этом ни учредители, ни акционеры или руководство предприятия после регистрации не несут прямой личной ответственности за деятельность общества.

Акционерное общество, являясь самостоятельным налогоплательщиком, облагается налогом отдельно, независимо от акционеров. Акционеры правомочны получать заработную плату за счёт акционерного общества. Расходование средств АО в личных целях не допускается. С другой стороны, держателям акций можно распределять дивиденды в пределах резервного фонда общества.

Так, как АО является самостоятельным налогоплательщиком, прибыль по доходам от производственной деятельности облагается налогом, но величина прибыли сама по себе не влияет на порядок налогообложения отдельно взятого акционера. В Финляндии налог на прибыль АО составляет всегда 26 %. Акционерное общество учреждается в момент регистрации в торговом реестре. Хотя бы один из учредителей (физическое или юридическое лицо) должен проживать или иметь юридический адрес в одной из стран ЕЕА.

Процедура учреждения

При учреждении АО обычно требуется начальный капитал в размере как минимум 2 500 евро, который следует внести на счет общества до регистрации в торговом реестре. В уставе общества возможно предусмотрение также и максимального размера капитала.

Действия, которые следует предпринять при подготовке учредительного договора, регулируются на законодательном уровне в каждой из стран ЕЕА. В Финляндии АО должно уведомить торговый реестр об учреждении не позднее, чем по прошествии 6 месяцев с момента подписания учредительного договора. В случае, если по истечении отчётного периода АО не прошло регистрацию, то при взимании налогов его рассматривают как производственное объединение. В этом случае все участники акционерного общества несут персональную ответственность по делам общества до момента его регистрации.

Этапы создания акционерного общества:

- составление учредительного договора
- составление устава общества
- подписка на акции
- учредительное собрание
- утверждение устава общества

- внесение вклада в уставной капитал АО
- заявление об учреждении в торговый реестр
- регистрация в торговом реестре.

Учредительное собрание проводится после того, как подписывается учредительный договор. Обычно это мероприятие проводится сразу после составления учредительного договора без отдельного приглашения. На собрании официально объявляется об учреждении предприятия. Учреждение АО считается состоявшимся если за положительное решение проголосовало большинство голосов и не менее 2/3 участвующих в собрании акционеров. На собрании выбирается правление, число членов которого указывается в уставе общества. Если правление предприятия состоит менее чем из трех членов, необходимо избрать заместителя. Кроме этого, выбираются аудиторы, их заместители и, по необходимости, исполнительный директор. Эта руководящая должность не является обязательной. Его может назначить правление предприятия во время собрания. Устав общества утверждается на учредительном собрании. Учредительный договор АО – это документ, регламентирующий деятельность и отношения внутри акционерного общества. Учредители предприятия на учредительном собрании имеют право решающего голоса в соответствии с имеющимся у них числом акций. Учредительное собрание не является обязательным, если учредители – держатели полного пакета акций. В этом случае в учредительном договоре оговаривается отказ от созыва учредительного собрания и указывается перечень избранных лиц согласно уставу общества.

Акционеры не несут личной ответственности по обязательствам общества, однако все участники акционерного общества несут персональную ответственность по делам общества до того, как оно будет зарегистрировано в торговом регистре. В случае, если акционер закладывает под кредит АО имущество, он отвечает по обязательствам АО, обеспечиваемых залогом.

Документы для представления в торговый реестр:

- Учредительный договор (оригинал),
- Устав общества,
- Протокол учредительного собрания,
- Протокол собрания правления предприятия (если имеется),
- Согласие на исполнение обязанностей от членов правления, аудиторов и их заместителей.

3.3.4 Формы предприятий – владельцев лесной техники в Финляндии

Обычно это предприятия, принадлежащие одному владельцу, однако по мере расширения предприятий и развития профессиональной деятельности стали появляться и акционерные общества. Частные предприниматели могут работать, например, в составе общей организации-зонтика, которая занимается логистикой и вопросами управления. В большинстве случаев предприятие-заготовитель предлагает исключительно услуги по заготовке и находится в договорных отношениях с лесовладельцами или с предприятиями лесной промышленности.

Модели работы предприятий по заготовке древесины:

- самостоятельный участок/ключевой предприниматель
- участок/ключевой предприниматель с совладельцами (сеть предпринимателей)
- совместное предприятие
- традиционный единоличный владелец или совладелец

Часть предпринимателей, занятых в сфере заготовки, имеет договор купли-продажи по субподрядным услугам с предпринимателем, занимающимся рабочими-лесозаготовителями или услугами, связанными с лесом.

Вместе с расширением предприятий наблюдается тенденция роста оснащённости информационной техникой и средствами автоматизации. Это вызвано требованиями, направленными на сокращение сроков поставки в условиях международного промышленного пространства и на качество

продукции относительно чистоты сырья и соответствия размеров сортиментов требованиям заказчика. Для выполнения указанных задач, а также решения проблем, вызванных ростом зарплат, предприниматели стремятся увеличить на лесозаготовках производительность каждой единицы техники при этом сохраняя относительно низкими капитальные издержки. Вследствие процесса механизации количество рабочих уменьшается, но одновременно растут потребности в профподготовке. В настоящее время востребованы эффективные системы образования, обеспечивающие рекрутинг и подготовку как операторов машин, так и обслуживающего персонала.

Источник: Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastenholz, E. 2006. Challenges for forestry contractors: Various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. In: Niskanen, A. (Ed.). Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe. Faculty of Forestry, University of Joensuu. Research notes 169. pp. 149-174.

Предпринимательство в подответственном районе – Ключевой предприниматель

В лесной отрасли появляется новая модель организации подрядных работ. Эта модель получила название «предпринимательство в подответственном районе» или «ключевой предприниматель», или же «подрядчик широкого профиля».

В лесной отрасли Финляндии традиционно подрядные работы были направлены на удовлетворение потребностей одного крупного клиента – промышленности или лесной службы. Понятия «предпринимательство в подответственном районе» или «ключевой предприниматель», подразумевают расширение договорных рамок и комплекса подрядных услуг, связанных с выполнением механизированных операций в процессе заготовки и транспортировки древесины. Это также подразумевает уменьшение количества предпринимателей, с которыми заключается договор. С другой стороны, следствием этого нововведения является расширение частного предприятия и развитие субподрядных отношений

между предпринимателями. С приходом новых форм предпринимательства интерес потребителя сместился от покупки конкретного вида работы в пользу покупки комплекса услуг. Предприниматель несёт ответственность за организацию механизированных работ в каждом звене технологического процесса, за соблюдение графика и за обеспечение необходимого субподрядного ресурса.

Цели:

- рост производительности: спецтехника полностью загружена работами
- предложение широкого ассортимента услуг
- повышение качества работы: контроль за качеством – часть комплекса услуг, предоставляемых предпринимателем
- укрупнение предприятия
- компетентность в управлении бизнесом
- овладение искусством руководить работами
- оптимизация расходов
- оптимизация деятельности путём сотрудничества с получением обоюдной выгоды

Эта современная модель предпринимательства предъявляет высокие требования, в особенности к начинающему бизнесмену. Ситуация нова и для предприятий, занимающихся субподрядной деятельностью. Адаптация к современной ситуации требует овладения новыми навыками и стратегического мышления.

Источник: Союз предпринимателей-механизаторов: <http://www.koneyrittajat.fi/>

Согласно результатам исследований, каждый десятый предприниматель-механизатор уже занимается торговлей энергетической древесины и в какой-то степени торговлей деловой древесиной. Кроме этого, 10 % планируют заняться этими видами деятельности. Согласно проведённому

опросу, предприниматели также заинтересованы и в совместном владении торговых объединений. Преобладающее большинство сочло важным способствовать появлению совместных торговых объединений.

Расширение ассортимента услуг и управление укрупнённым предприятием становится легче благодаря объединению в предпринимательскую сеть.

Союз, со своей стороны, поощряет создание предпринимательских сетей и маркетинговых компаний, а также оказывает помощь предпринимателям в планировании и реализации их проектов.

Источник: Подрядные предприятия хотят обновления методов деятельности. Союз предпринимателей-механизаторов. Бюллетень 26.10.2007

3.4 Учреждение нового предприятия в Финляндии, необходимые документы

При учреждении нового предприятия формальности различаются в зависимости от зарегистрированного местонахождения и выбранной организационно-правовой формы предприятия. В этом разделе представлен перечень важнейших документов и процедур, о которых необходимо знать при учреждении предприятия в Финляндии. Хотя процесс регистрации и требования оформления связанных с ним документов в странах ЕС различаются, применяемые при этом принципы учреждения нового предприятия являются аналогичными.

Другой пример учреждения нового предприятия в Финляндии показывает зависимость степени сложности процесса учреждения от выбранной организационно-правовой формы предприятия. В общих чертах можно сделать вывод, что частная фирма – самая подходящая форма предприятия с точки зрения сложности его учреждения. Меры по созданию товарищества, (особенно командитного) предусматривают приложение дополнительных усилий, а учреждение акционерного общества или

кооператива вообще невозможно без предварительной теоретической подготовки. В таблице приведены процедуры и документы, необходимые для учреждения: *частной фирмы (S. O.), полного и командитного товариществ (L. P/L.C), акционерного общества (Ltd.)*. Указаны также полезные ссылки на страницы государственных органов Финляндии.

	S.O	L.P/L.C	Ltd.
Соглашение об учреждении компании Для <i>акционерного общества</i> это учредительный договор, устав АО, протокол учредительного собрания, на котором избирается исполнительный директор и председатель правления. Для <i>товариществ</i> это договор об учреждении, подписанный ответственными партнерами.		x	x
Заявление об учреждении в торговый реестр После выбора названия фирмы и подготовки учредительных договоров новое предприятие следует зарегистрировать. Для регистрации в торговом реестре необходимо представить заявление об учреждении нового предприятия. Уведомление обязательно Составление уведомления Новое предприятие получает код фирмы (Y-tunnus) после регистрации в электронном каталоге предприятий Финляндии.	S.O	L.P/L.C	Ltd.
Регистрация плательщика налога на добавочную стоимость в налоговом управлении Регистрация осуществляется автоматически при подаче заявления в торговый реестр: Предприниматель не обязан платить налог на добавочную стоимость, если оборот предприятия составляет максимум 8 500 евро.	(x)	x	x
Уведомление от работодателя Обязаны делать те работодатели, которые регулярно выплачивают заработную плату. Предоставляется в местное налоговое управление.	(x)	(x)	(x)
Пенсионное страхование предпринимателя YEL	x	x	(x)
Пенсионное страхование работников TEL	(x)	(x)	(x)
Страхование от несчастного случая			

Разрешение на предпринимательство - Допускается некоторая материальная поддержка для предприятий, выполняющих оговорённые социальные обязательства. Регламентируется особенно строго. Для получения такой помощи Министерство торговли и промышленности Финляндии должно выдать разрешение или специальное письмо.	(x)	(x)	(x)
Разрешение на иностранную собственность Предпринимателям, прибывшим из стран, не входящих в Европейскую экономическую зону, Главное патентное и регистрационное управление Финляндии выдаёт разрешение на осуществление руководящих функций.	(x)	(x)	(x)

3.5 Способы учреждения нового предприятия

Учреждение нового предприятия не всегда начинается с чистого листа. Желающий стать предпринимателем может начать свой путь с приобретения действующего предприятия, заключив договор франчайзинга или продолжая семейный бизнес.

В данной части рассматриваются различные способы начала предпринимательской деятельности.

3.5.1 Приобретение

Один из способов сразу начать предпринимательскую деятельность – приобретение в собственность готового предприятия или права на долевое участие в собственности. Однако лицо, решившее приобрести или присоединиться к предприятию, должно тщательно изучить перспективы успеха, оценить рентабельность и обеспеченность предприятия оборотными средствами. На этом этапе особенно важно получить советы внешних экспертов, например, со стороны банка или страховой компании.

Ключевым моментом приобретения является определение стоимости предприятия, являющегося объектом сделки. При определении стоимости предприятия в основе расчёта может лежать как *чистая стоимость*

имущества предприятия, так и оценка рентабельности предприятия. Чистую стоимость имущества можно рассчитать по формуле:

$$\begin{aligned} & \text{основные средства предприятия} \\ & - \text{кредиторская задолженность} \\ & +/- \text{оценка гудвилла (Guudwill)} \\ & = \text{покупная цена} \end{aligned}$$

Оценка рентабельности рассчитывается путем установления среднего значения доходов предприятия, затем составляют прогноз доходов на будущий период. Эти результаты умножают на коэффициент дисконтирования и получают оценку рентабельности.

Лицо, рассматривающее возможность приобретения бизнеса, должно обратить внимание на следующие факты:

- При оценке продаваемого объекта необходимо воспользоваться услугами независимого эксперта.
- Необходимо убедиться, что приобретаемый объект не имеет никаких скрытых обязательств, которые невозможно рассмотреть в момент приобретения (например, скрытые налоговые обязательства).
- Покупатель должен обратить внимание на тот факт, что стоимость предприятия может существенно измениться после приобретения или изменения права собственности. Так, стоимость малых предприятий особенно зависит от инвестиций владельца.
- Следует также выяснить фактическую стоимость машин и оборудования предприятия. Покупатель должен подумать, стоит ли платить за гудвилл, какие обязательства его ожидают после изменения права собственности (например, в отношении работающих на предприятии людей).

- Необходимо знать, что более половины приобретателей бизнеса остались в какой-то степени недовольны сделкой. Во избежание риска, к сделке необходимо тщательно подготовиться.

3.5.2 Продолжение семейного бизнеса – передача бизнеса по наследству

Передача бизнеса по наследству – это процесс передачи предпринимателем фактических полномочий и прав собственности предпринимательства своему прямому наследнику и/или супруге(у).

Именно по факту родственных связей передача бизнеса по наследству отличается от обычного приобретения.

Передача бизнеса по наследству – продолжительный процесс, требующий вклада инвестиций до тех пор, пока деятельность предприятия станет налаженной и хорошо контролируемой. Заранее готовится благоприятный план смены владельца, который признаётся обеими сторонами – отдающей и продолжающей традиции.

Основные вопросы при этом связаны с изменениями налогообложения.

Следует отметить, что в практике налогообложения передачи бизнеса по наследству наблюдается существенная разница между странами ЕС.

Обычно для смены владельца в семейном бизнесе необходим период 3–5 лет, иногда – до 10 лет.

Способы осуществления передачи бизнеса по наследству:

1.Продать предприятие продолжателю семейного бизнеса

Владелец предприятия продает акции или свою долю в товариществе последователю. В этом случае предприятие сохраняется в прежнем виде, меняются только его владельцы.

2.Сделка по истинной стоимости

В этом случае предприятие выступает как продавец. Объект сделки – имущество предприятия или его часть.

3.Передача предприятия по дарственной или по праву наследования

Эти процедуры значительно различаются с точки зрения порядка налогообложения. С другой стороны, в каждой стране ЕС действует собственное налоговое законодательство, с которым необходимо познакомиться перед принятием решения.

Несколько советов при осуществлении передачи бизнеса по наследству:

- Полезно составить проект планируемой смены владельца. В нем должна содержаться информация о внутрисемейных бизнес-сделках, о налоговых обязательствах, о возможных источниках инвестирования, а также анализ потребностей в услугах внешней экспертизы;
- Фактический переход предприятия в собственность наследника часто происходит способом продажи, передачи в порядке наследования или дарения. Выбор следует сделать с учетом размера налоговых выплат;
- Потребность в передаче бизнеса по наследству иногда может возникнуть неожиданно, например, по причине болезни или несчастного случая. Избежать непродуктивных и поспешных решений в критических ситуациях возможно, если смена владельца планируется заранее.
- Консультации по вопросам передачи бизнеса по наследству можно получить, воспользовавшись услугами банков, страховых компаний и государственных органов.

3.5.3 Франчайзинг

Франчайзинг – это долговременный договор сотрудничества, заключенный между двумя независимыми предприятиями при котором франчайзер после получения первоначального взноса передает франчайзи право использовать бизнес-идею, товарный знак, логотип, технологию производства или всю бизнес-модель по заранее определённым законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер.

В основе организации франчайзинга лежит копирование модели организации и ведения бизнеса. Новоиспеченный предприниматель обязан следовать стратегии франчайзи-партнёров, уважать товарный знак и соблюдать законы франшизы. Для этой предпринимательской формы также характерно:

- Долговременное сотрудничество, закреплённое договором на установленный период;
- Функции управления и контроля в франчайзинг-бизнесе сосредоточены в руках продавца франшизы;
- Все единицы франчайзинг-сети объединены общим дизайнерским элементом;
- За франчайзи закреплено единоличное право в соответствующей географической зоне;
- Компенсационные платежи продавцу франшизы.

Основные формы франшизы:

1. Франчайзинг наименования товара

Франчайзер передает франчайзи полномочия на использование своего товарного знака. Сотрудничество сторон незначительное. Эта предпринимательская форма широко применяется предприятиями, занимающимися ремонтом, монтажом и гостиничными сетями, наиболее свободная из форм франчайзинга.

2. Франчайзинг распределения продукции

Франчайзер передает право на продажу созданных им систем распределения по определенной бизнес-модели.

3. Франчайзинг бизнес формата

Наиболее распространённая из форм франчайзинга. Франчайзи на основании договора за определенный взнос передает партнёру франшизный пакет. Для этой формы характерно тесное и продолжительное сотрудничество.

Формирование компенсационного пакета

Ключевым элементом ведения франчайзинг-бизнеса является выплата материнской компании взносов в виде компенсации за готовую бизнес-концепцию и предоставленные услуги. Компенсационный пакет складывается из платы за право использовать бизнес-концепцию, членского взноса члена франчайзинг-сети и платы за получаемую со стороны франчайзера экспертизу и поддержку.

Обычно сначала выплачивают фиксированный взнос за присоединение, и затем регулярные ежегодные и ежемесячные взносы, величина которых чаще всего соответствует определённой проценту с торгового оборота предприятия.

Порядок оплаты и величина платежей различаются, однако их можно объединить в четыре группы:

1. **Плата за присоединение** – фиксированный взнос за присоединение к франчайзинг-сети.
2. **Плата за участие в бизнесе** – регулярный взнос. Выплачивается ежегодно или ежемесячно, величина в среднем соответствует 4–6 % с торгового оборота предприятия.
3. **Маркетинговые платежи** – предназначены для покрытия расходов на проведение сетевого маркетинга. Обычно эти платежи соответствуют 1–5 % с торгового оборота предприятия.
4. **Платежи за услуги** – оплата услуг, предоставляемых франчайзером (бухгалтерский учёт, контроль за издержками, расчёт заработной платы и юридическая поддержка). Величина этих платежей различна, однако в среднем составляет 1–3 % с торгового оборота предприятия.

Преимущества франчайзинга:

- Бизнес-план тщательно подготовлен и испытан, поэтому уже готов к осуществлению.
- Поддержка в начале деятельности; обычно продавец франшизы инструктирует, обучает и консультирует присоединившегося к франчайзинг-сети предпринимателя.
- Между предприятиями сети налажено активное сотрудничество.
- Возможность воспользоваться преимуществами хорошо известных брендов.
- Общий сетевой маркетинг.
- Эффективное распространение инноваций.
- Уровень результатов ведения бизнеса выше среднего. В сравнение с другими видами бизнеса, при франчайзинге вероятность банкротства предприятия намного ниже. В течение первых 5 лет закрываются примерно 50 % обычных предприятий и соответственно только 10 % франчайзинг-предприятий.

Недостатки франчайзинга:

- Высокая стоимость франчайзинговой системы.
- При неожиданном изменении ситуации могут возникнуть проблемы, связанные с условиями договора.
- Ограничения предпринимательской деятельности, невозможность развиваться самостоятельно: предприниматель обязан действовать в рамках правил, установленных внутри системы.
- Контракты связывают покупателя франшизы на продолжительный период. Нет возможности получить испытательный срок.
- Эта бизнес-модель непригодна для районов, где преобладает небольшой и неустойчивый спрос (например, в сельской местности).
- Для выполнения условий договора необходимо удлинять рабочий день.

- Сложно передать бизнес другому предпринимателю. Также трудно контракт расторгнуть.
- Обострение конкуренции среди владельцев франчайзинг-сети.
Наиболее частая причина – слишком близкое расположение предприятий сети

3.6 Задания и вопросы

Задания

1 задание

На основании рассмотренных в главе вариантов дайте оценку своему будущему предприятию.

2 задание

Перечислите все формы предпринимательства, подходящие для вашей бизнес-идеи.

3 задание

Какая форма предприятия подходит и почему

1. Консалтинговая фирма.
2. Бухгалтерская фирма.
3. Парикмахерская.
4. Кафе.
5. Рекламное агентство.

4 задание

Передача бизнеса по наследству – это непростой процесс, влияющий на судьбы многих людей. Обратите внимание на следующие факторы, которые играют ключевую роль при выборе решения.

1. **Роль предпринимателя:** Ожидаемый стиль работы молодого предпринимателя в качестве главы предприятия? Достаточен ли потенциал мотивации продолжателя?
2. **Межличностные отношения:** Насколько сложенно между собой будут работать представители двух поколений? Как передача бизнеса повлияет на отношения в семье? Как сохранить налаженные старшим предпринимателем связи?
3. **Юридические действия:** налоговые последствия, совершение сделки, возможное партнерство и т. д.
4. **Обучение:** Каким образом молодой предприниматель будет перенимать знания и опыт? Как передать т. н. "скрытый опыт"?
5. **Запас времени** для осуществления передачи бизнеса? Какое время наиболее благоприятно с точки зрения налогообложения?
6. **Преемственность:** Как сохранить эффективность и прибыльность предприятия в будущем?

5 задание

Оцените другие формы предпринимательства.

Вопросы

1. Из каких этапов состоит процесс создания предприятия (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Составление бизнес-идеи и предварительного бизнес-плана.
 - б) Выбор формы предприятия.
 - в) Регистрация акционерного общества.
2. Какие факторы влияют на выбор формы предприятия (возможно несколько правильных ответов):
 - а) Число учредителей предприятия.
 - б) Знания языков владельцем.
 - в) Система налогообложения, применяемая к различным формам предприятий.
3. Какие организационно-правовые формы предприятия вы знаете (возможно несколько правильных ответов):

- а) Индивидуальный частный предприниматель.
 - б) Акционерное общество.
 - в) Союз предпринимателей.
4. Каковы способы передачи бизнеса по наследству (возможно несколько правильных ответов):
- а) Закрыть предприятие и зарегистрировать новое.
 - б) Продать предприятие наследнику.
 - в) Подарить предприятие или уступить его по праву наследования.

3.7 Дополнительная информация по теме и ссылки



Общая информация:

<http://www.euroneuvontakeskus.fi/Default.aspx?id=304792>
http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_fi.htm
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/networks/eic/eic.html>
<http://europa.eu.int/youreurope/nav/en/business/content/eu/businessdevelopment/practicalbusinessinformation/en.html>

□ **Наставление по “зеленым” закупкам** (*angl. Green Procurement Guide*)

В последнее время “зеленые” закупки становятся основной целью публичных закупок в государственном, региональном и местном масштабе во всем Европейском Союзе. В данном наставлении представлена основная полезная для малых и средних предприятий информация о новой регламентированной системе “зеленых” закупок и требованиях по защите окружающей среды, с которыми в ближайшее время могут столкнуться малые и средние предприятия.

http://europa.eu.int/comm/enterprise/networks/eic/eic-products_en.html

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

Целью предварительного бизнес-плана является анализ рентабельности и мониторинг факторов успеха планируемого бизнеса. Составление плана предполагает поиск возможных инвесторов.

Фамилия:

Адрес:

Телефон:

Факс:

Электронная почта:

1. Компетентность

Успех предпринимательства зависит от уровня компетентности, которую в свою очередь обеспечивают профессиональная подготовка и образование. Опыт можно получить также в повседневной деятельности и в результате занятий своим хобби.

Ваш опыт работы и подготовка?

Обладаете ли Вы особыми знаниями или навыками, полезными для Вашего бизнеса?

Ваши сильные стороны?

Ваши слабые стороны?

Какие ещё способности потребуются и как их развить?

2. Продукция / услуга

Качество продукции или услуги, которые Вы предлагаете, зависит от профессионального умения и применения ноу-хау. Чтобы достичь успехов в бизнесе, Вам следует выяснить потребности клиента: что клиенты ждут от Вас и Вашего бизнеса. Попробуйте рассмотреть вопросы с точки зрения клиента.

Что представляет собой продукция / услуга, которую Вы предлагаете?

Что в ней уникального и замечательного?

Возможные слабые стороны?

Какую выгоду или пользу получает клиент?

Соответствует ли продукция или услуга установленной Вами цене?

3. Клиенты / рынки

Для предпринимателя важно знание своего клиента. Какие качества продукции или услуги подходят клиенту и какие качества он не относит к категории важных? Каковы ожидания клиента? Корпоративных клиентов полезно разделить на группы, скажем, на основании величины компании или её местоположения, частных клиентов - по возрасту, полу, уровню доходов, месту жительства. Вначале полезно сосредоточиться на тех группах клиентов, которые охотнее приобретут продукцию или услугу.

Ваши клиенты и целевая группа?

Покупательские привычки клиентуры?

Количество клиентов?

Где они находятся?

Кто принимает решение о приобретении, если клиент - компания?

4. Конкуренты

Важно знать своих конкурентов, их продукцию и методы работы.

Предприниматель должен каким-то образом, который оценит его клиент, выделиться на фоне конкурентов, оставляя при этом возможность управлять ценой и достигать оптимальных результатов.

Ваши наиболее значительные конкуренты? (Назовите 3-5).

Их сильные стороны?

Их слабые стороны?

Их продукция или предоставляемые ими услуги?

В чём продукция или услуги конкурентов отличаются от Ваших?

5. Ваше предприятие

Следует тщательно продумать ключевые вопросы. Например, требования к месторасположению предприятий различаются по отраслям. Важно, чтобы Вы оценили собственные ресурсы достижения цели и имели бы план поэтапного развития собственного предприятия.

Помещения и место расположения Вашего предприятия?

Какие средства производства потребуются?

Потребуется ли рабочая сила?

Покрывает ли страхование риски?

6. Бухгалтерский учёт и планирование бюджета

В большинстве случаев предпринимателю разумнее сосредоточиться на собственном бизнесе, а услуги по бухгалтерскому сопровождению покупать у специализированных фирм. Также при планировании баланса стоит посоветоваться со специалистом. Услугами профессионального финансиста следует воспользоваться, в особенности, товариществам и акционерным обществам.

Как будет вестись бухгалтерский учёт?

Как Вы будете планировать свою работу?

Как отслеживать выполнение планов?

Требуются ли консультации при планировании учёта, составлении бюджета и т. д.?

Как Вы намерены организовать финансирование?

РАСЧЁТ ИНВЕСТИЦИЙ

С помощью данного бланка Вы можете рассчитать размер начального капитала для организации предприятия (ПОТРЕБНОСТЬ В СРЕДСТВАХ), а также составить план формирования начального капитала (ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ). Необходимо тщательно продумать:

- какие из приобретений являются важными и разумными с точки зрения бизнеса?
- Какой объем капитала требуется, чтобы справиться со всем??
- Какой запас потребуется для реализации торгового задания?
- Объем собственного или партнёрского имущественного вклада ?
- Размер и источники кредитных средств?

ПОТРЕБНОСТЬ В СРЕДСТВАХ			До начала	В течение 1 года
Инвестиции	Нематериальные активы	Учредительные расходы		
		Прочее		
	Машины и оборудование	Средства производства		
		Компьютерное оборудование		
		Автомобиль		
		Мебель		
		Средства связи и телекоммуникации		
		Ремонт и планировка офиса		
	Движимое имущество фирмы	Офисные принадлежности		
		Прочее		
Оборотный капитал 1-3 месяца	Реклама	Исходная реклама/ рекламные проспекты		
	Аренда	Помещения/ Гарантийная аренда		
		Аренда оборудования/ лизинг		
	Зарплаты	Зарплата персонала		
		Собственный доход предпринимателя		
Оборотные средства и денежные активы		Исходный запас		
		Касса		
Потребность в средствах, итог				
ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ				
Собственный капитал	Акционерный капитал			
	Собственные капиталовложения			
	Собственное			

	оборудование			
	Прочее			
Ссудный капитал	Ссуда акционерного общества			
	Банковская ссуда			
	Прочее			
	Коммерческий кредит			
Прочее финансирование извне				
Источники финансирования, итог				

АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

При помощи предварительного расчёта можно определить рентабельность бизнеса. Сначала надо решить, сколько вам потребуется денег, чтобы прожить хотя бы месяц.

	ЗА МЕСЯЦ	ЗА ГОД
=ЦЕЛЕВОЙ РЕЗУЛЬТАТ (Нетто)		
+ погашение кредита		
= ДОХОДЫ ПОСЛЕ ВЫПЛАТЫ НАЛОГОВ		
+ налог с физического лица (государственный + муниципальный)		
= ПОТРЕБНОСТЬ В ФИНАНСИРОВАНИИ (Совокупный доход)		
+ проценты по кредитам предприятия		
+ амортизация		
А = ПОТРЕБНОСТЬ В СРЕДСТВАХ БЕЗ УЧЁТА ПОСТОЯННЫХ И ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ		
+ Постоянные затраты: (без НДС)		
Обязательное страхование пенсии предпринимателя (YEL)		
Прочее страхование		
Зарплата персонала		
Побочные издержки зарплаты		
Аренда помещений		
Электричество/вода		
Телефон/факс, интернет		
Бухгалтерские услуги		
Офисные расходы		
Расходы на командировки и исп. автомобиля (бензин)		
Маркетинг		
Обучение		
Газеты и т.п.		
Ремонт		
Выплаты в кассу помощи для безработных		
Прочие расходы		
В = ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ, ВСЕГО		
А + В = ПОТРЕБНОСТЬ В СРЕДСТВАХ БЕЗ УЧЁТА ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ		
+ Закупки (без НДС)		
= ОБОРОТ		
+ НДС %		
= ОБЩИЙ ОБЪЁМ ПРОДАЖ/ ВЫСТАВЛЕННЫХ СЧЕТОВ		
объём выставленных счетов с целью определения минимального значения за месяц	Месяцев / год Дней / месяц Часов / день	
То же за день		
То же за час		

КАССОВЫЙ БЮДЖЕТ

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
КАССА В НАЧАЛЕ МЕСЯЦА												
Внесения в кассу												
+ продажа за наличные												
+ выплаты из дебиторских сумм												
+ прочие												
Итого												
Выплаты из кассы												
- НДС												
- покупки за наличные												
- выплаты по кредиторской задолженности												
- зарплатy												
- отчисления по авансовому налогу и социальному страхованию												
- аренда												
- проценты												
- налоги												
- прочие												
Итого												
Финансирование												
- погашения долгов												
+ получение ссуд												
+ вложения владельцев												
- индивидуальные снятия владельцев												
Итого												

[illegible]

Касса в конце месяца = Касса в начале месяца + Внесения в кассу – Выплаты из кассы +/- Финансирование

Трёхлетний прогноз результатов

Продолжительность отчётного периода в мес.	2008		2009		2010	
	РУБ	%	РУБ	%	РУБ	%
ОБОРОТ						
Прочие доходы от бизнес-деятельности						
ИТОГ БИЗНЕС-ДОХОДОВ						
Использование материалов и принадлежностей						
Внешние услуги						
Расходы по персоналу						
Прочие доходы от бизнеса						
Пополнение / уменьшение склада изделий (+/-)						
ВЫРУЧКА ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ						
Плановая амортизация						
КОММЕРЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ						
Доходы от долевого участия и прочих инвестиций						
Прочие процентные и финансовые доходы						
Расходы по процентам и прочие финансовые затраты						
Прямое налогообложение						
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ						
Случайные доходы						
Случайные расходы						
ИТОГ						

На основании рассчитанной критической точки бизнес-деятельности можно прогнозировать результат первого года

80

