

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки  
9-09-0311-07 «Экономика и управление  
на малых и средних предприятиях»  
заочной формы обучения**

Гомель 2025

УДК 346.16(075.8)  
ББК 65.012я73  
О-64

*Рекомендовано советом  
института повышения квалификации и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 3 от 26.09.2025 г.)*

Составитель *В. А. Михарева*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *Л. Л. Соловьева*

**О-64 Организация** предпринимательской деятельности : пособие для слушателей специальности переподготовки 9-09-0311-07 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заоч. формы обучения / сост. В. А. Михарева. – 43 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 2Gb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; ALT Linux 10.1 ; Adobe Acrobat Reader. – URL: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Содержит информацию о сущности предпринимательства, факторах и мотивах, обуславливающих развитие предпринимательства. Рассмотрены вопросы, относящиеся к организации предпринимательской деятельности, выбору организационно-правовых форм предпринимательства.

Для слушателей специальности 9-09-0311-07 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» ИПКиП.

УДК 346.16(075.8)  
ББК 65.012я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ВИДЫ.....	5
1.1 Понятие предпринимательской деятельности.....	5
1.2 Факторы и мотивы, обуславливающие развитие предпринимательства.....	7
1.3 Субъекты, объекты предпринимательства.....	8
1.4 Организация предпринимательской деятельности.....	10
ТЕМА 2. СРЕДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕЕ СТРУКТУРА.....	16
2.1 Микро- и макросреда предпринимательства.....	16
2.2 Инфраструктура предпринимательства.....	19
ТЕМА 3. ОБЩИЙ АЛГОРИТМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	23
ТЕМА 4. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ МСП И ЕГО СТРУКТУРА.....	26
ТЕМА 5. РИСКИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	31
5.1 Сущность и виды предпринимательского риска.....	31
5.2 Классификация рисков предпринимательской деятельности.....	33
5.3 Управление предпринимательскими рисками.....	37
Список литературы.....	40

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

С развитием рыночных экономических отношений в Республике Беларусь все более актуальным становится совершенствование системы хозяйствования на основе предпринимательской деятельности путем формирования нового общественного слоя предпринимателей, инициативная деятельность которого основана на экономической самостоятельности людей, их личной заинтересованности и ответственности.

Предпринимательство, без сомнения, занимает центральное место в современном обществе. Ведь именно предприниматель является опорой и гарантом стабильности и устойчивого развития, как государства, так и гражданского общества; как экономической, так и политической жизни его граждан.

Экономическая наука рассматривает предпринимательство как один из факторов производства, без которого невозможно осуществление производственного процесса в целом. Только предприниматель, объединив такие факторы производства как труд, земля, капитал и информация, способен организовать процесс производства, результатом которого будет выступать товар или услуга, востребованные рынком. Теория управления рассматривает предпринимателя как новатора, несущего изменения и способного взять всю ответственность за получение прибыли. Осуществление предпринимательской деятельности возможно лишь в определенной среде, которая формируется посредством развития производительных сил общества, производственных отношений, формирования благоприятных рыночных условий, построении государственной политики поддержки и развития предпринимательства.

При составлении пособия были использованы труды и разработки зарубежных и отечественных ученых.

Данное пособие написано с учетом требований Образовательного стандарта Республики Беларусь для слушателей образовательных программ переподготовки специальности 9-09-0311-07 Экономика и управление на малых и средних предприятиях.

## **ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЕГО ВИДЫ**

**1.1 Понятие предпринимательской деятельности.**

**1.2 Факторы и мотивы, обуславливающие развитие предпринимательства.**

**1.3 Субъекты, объекты предпринимательства.**

**1.4 Организация предпринимательской деятельности.**

### **1.1 Понятие предпринимательской деятельности**

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь предпринимательская деятельность – это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность и направленная на систематическое получение прибыли.

Предприимчивость – деловое качество личности, проявляющееся как энергичность, находчивость, изобретательность, практическая сметка и деловитость в решении задач, связанное, прежде всего, с умением эффективно решать поставленные задачи, извлекая в конкретной ситуации максимальную пользу для себя, коллектива и общества в целом, при соблюдении правовых и моральных норм.

Термин «предприниматель» произошел от французского слова «entrepreneur – посредник», которое употреблялось в середине XVI века по отношению к организаторам балов. В XVII веке предпринимателем называлось лицо, заключившее с государством контракт и несущее ответственность за его выполнение. Затем содержание понятия «предпринимательство» изменялось в соответствии с социально-экономическими, политическими изменениями в укладе жизни общества.

Предприимчивость – необходимая черта руководителя в условиях самофинансирования и рыночных отношений. Без нее невозможен успех в предпринимательской деятельности. Предприимчивость проявляется в умении находить неординарные решения, доводить выгодное дело до конца, в способности пойти на обоснованный риск.

Предпринимательство играет ключевую роль в социально-экономическом развитии страны, стимулируя экономический рост через создание новых производств и услуг, создавая рабочие места и повышая уровень жизни населения, а также обеспечивая поступление налогов в бюджет. Кроме того, оно способствует развитию конкуренции, внедрению инноваций, повышению качества продукции и повышению открытости экономики.

В экономическом плане предпринимательство является:

- *драйвером экономического роста*: бизнес создает новые предприятия, осваивает новые технологии и рынки, что ведет к росту валового внутреннего продукта (ВВП);
- *источником инвестиций и инноваций*: предприниматели инвестируют в новые проекты и технологии, стимулируя тем самым инновационную активность и модернизацию экономики;
- *инициатором создания рабочих мест*: предпринимательская деятельность обеспечивает возможности для занятости и профессионального развития граждан;
- *участником формирования налоговой базы*: налоги, уплачиваемые бизнесом, формируют доходы государства, необходимые для финансирования социальных программ и поддержки населения;
- *развитие конкуренции*: предпринимательство способствует развитию здоровой конкуренции, что ведет к улучшению качества товаров и услуг и снижению цен;
- *интеграция в мировую экономику*: развитие экспорта и импорта, привлечение капитала способствует укреплению национальной экономики на мировой арене.

Особенностями предпринимательства является то, что:

- предпринимательство – это самостоятельная деятельность дееспособных граждан и их объединений и инициативная деятельность, направленная на реализацию способностей граждан и удовлетворение, тем самым, потребностей других лиц и общества;
- предпринимательство – это деятельность рисковая (предприниматель рискует и преодолевает сопротивление среды, государство не берет на себя ответственность за возможные предпринимательские потери) и это не разовая сделка, а процесс, направленный на систематическое извлечение прибыли (дохода) законным путем;

- предпринимательство – это деятельность, осуществляемая физическими и юридическими лицами, зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей или юридических лиц, и осуществляемая в соответствии с правовыми законодательными актами;
- основной мотив осуществления предпринимательской деятельности – получение прибыли (в законодательстве сформулированы способы получения прибыли: путем пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг).

## **1.2 Факторы и мотивы, обуславливающие развитие предпринимательства**

Основными факторами, обуславливающими развитие предпринимательства в Республике Беларусь, являются:

1. Повышение материального и культурного уровня трудящихся, расширяющее круг их интересов и запросов, порождающее потребность не только в товарах и услугах массового спроса, но и индивидуального характера, более качественно и оперативно удовлетворять которые могут мелкие предприятия.

2. Развитие предпринимательства как одна из реальных форм связи производителя с собственностью на средства производства.

3. Необходимость создания конкуренции производства в условиях действия антимонопольного законодательства.

4. Необходимость коренным образом соединить интересы науки и производства, создавая заинтересованность предпринимателей во внедрении научных разработок с целью снижения себестоимости, а значит и цены, повышения конкурентоспособности продукции и расширения рынка ее сбыта.

5. Желание западных партнеров в большей мере иметь дела с предприятиями негосударственных форм собственности, т. е. с предпринимательскими структурами.

Если говорить о мотивах предпринимательской деятельности, то в качестве основных из них можно выделить:

1. Возможность самовыражения личности, позволяющая работнику в максимальной мере проявлять свое искусство, способности и трудовые навыки для общего блага.

2. Возможность включения в производство части финансовых средств населения и дополнительные трудовые ресурсы.

3. Желание граждан законным путем повышать свои доходы.

### 1.3 Субъекты, виды и формы предпринимательства

*Субъектами* предпринимательства выступают любое лицо или группа лиц, обладающие определенными правами и обязанностями, создающие материальные блага (товары, услуги и работы). С правовой точки зрения субъектами предпринимательства могут быть как физические, так и юридические лица.

Выделяют следующие *виды предпринимательской деятельности*: производственную, коммерческую, финансовую, консультационную (консалтинговую).

К *производственному* предпринимательству относится деятельность, в условиях которой предприниматель непосредственным образом осуществляет производство продукции, товаров, работ, услуг, информации, духовных ценностей, подлежащих последующей реализации потребителям (покупателям).

Предпринимательство *коммерческого* вида характеризуется, прежде всего, тем, что определяющую роль в нем играют товарно-денежные, торгово-обменные операции. Сердцевину этого вида предпринимательской деятельности представляют операции и сделки по купле – продаже, т. е. по перепродаже товаров и услуг.

*Финансовое* предпринимательство относится к особым видам коммерческого предпринимательства. Объектом купли - продажи в этом виде предпринимательства является специфический товар – деньги, валюта, ценные бумаги.

*Консультационное* предпринимательство заключается в оказании начинающим предприятиям помощи в открытии своего дела, а в последующей их работе – в консультировании по различным аспектам деятельности.

*По форме собственности* предпринимательство может быть разделено на государственное и частное.

Государственное предпринимательство – это форма осуществления экономической активности от имени государственных предприятий и учреждений. Оно реализуется государственными органами управления или органами местного самоуправления, причем собственность такого рода предприятий – это обособленная часть государственного имущества, бюджетных средств и других источников.



Частное предпринимательство – форма осуществления экономической активности от имени частного предприятия или предпринимателя.

По количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу.

Коллективная собственность – это собственность, принадлежащая одновременно нескольким физическим лицам и/или предприятиям/фирмам с определением долей каждого из них (долевая собственность) или без определения долей (совместная собственность). Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в коллективной собственности, осуществляются по соглашению всех собственников.

Исходя из масштабов (объёмов) предпринимательства, как правило, выделяют три вида: крупное, среднее и малое предпринимательство. Указом Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства» к субъектам малого предпринимательства отнесены индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь; микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно; малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

К субъектам среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно (Закон Республики Беларусь от 01.07.2010 № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства»).

По числу видов деятельности предпринимательская деятельность может быть однопрофильной и многопрофильной.

По выполняемым функциям предпринимательская деятельность подразделяется на управление, финансирование, посредничество и консалтинг.

По отраслевым направлениям выделяют промышленную, агропромышленную, сельскохозяйственную, медицинскую, строительную и другие виды деятельности.

По участию иностранного капитала (национальное, с иностранными инвестициями, зарубежное).

## 1.4 Организация предпринимательской деятельности

Любая предпринимательская деятельность осуществляется в рамках определенной организационной формы. Выбор формы зависит частично от личных интересов и профессии предпринимателя, но в основном определяется такими условиями, как сфера деятельности, наличие денежных средств, достоинство тех или иных форм предприятий, состояние рынка.

Форма предпринимательства – это система норм, определяющая внутренние отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями и государственными органами – с другой.

Предпринимательская деятельность может осуществляться в виде индивидуальной предпринимательской деятельности, а также в различных организационно-правовых формах предприятий (юридических лиц), т.е. без образования юридического лица и с образованием юридического лица

В настоящее время в соответствии с гражданским законодательством наиболее распространенными организационно – правовыми формами предпринимательства являются:

- индивидуальный предприниматель (без образования юридического лица);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- общество с дополнительной ответственностью (ОДО);
- унитарное предприятие;
- открытое акционерное общество (ОАО);
- закрытое акционерное общество (ЗАО)
- производственный кооператив;
- полное товарищество;
- коммандитное товарищество.

Все предприятия также делятся на:

коммерческие (организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности);

некоммерческие (организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками).

Организационно-правовая форма предприятия определяется следующими признаками:

порядком формирования уставного фонда;  
степенью ответственности по обязательствам предприятия.

Осуществляя выбор организационной формы предпринимательства, предприниматель должен принимать во внимание:

собственные возможности;  
необходимые формальности при создании предприятия;  
расходы, которые придётся нести на начальном этапе;  
материальную ответственность в случае неудачи;  
возможности привлечения дополнительного капитала;  
необходимость грамотного управления предприятием;  
масштабы деятельности и перспективы развития бизнеса;  
возможные ограничения и издержки при переходе права собственности.

*Индивидуальный предприниматель* (без образования юридического лица).

Индивидуальный предприниматель (ИП) в Республике Беларусь – это физическое лицо, занимающееся какой-либо приносящей доход деятельностью и зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя. Особенности положения ИП в Республике Беларусь определяются национальным законодательством (Закон «О предпринимательстве в Республике Беларусь», а также кодексы, указы и др.). Главным отличием ИП от прочих трудящихся и занимающихся бизнесом будет полная хозяйственная и юридическая самостоятельность, т.е. у предпринимателя не бывает вышестоящего руководства.

Индивидуальный предприниматель остается именно физическим, а не юридическим лицом. Из этого следует, что:

- у лица зарегистрированного как ИП нет разделения на имущество в коммерческом обороте и личное имущество;
- у ИП нет руководящего органа. ИП самостоятельно управляет своими хозяйственными и прочими операциями;
- ИП не имеет фирменного названия, но выступает под своим настоящим именем;
- ИП регистрируется только по месту жительства (прописки), указанном в удостоверении личности.

*Хозяйственное общество* – это юридическое лицо, созданное по соглашению юридическими лицами и (или) гражданами путем

объединения их имущества с целью осуществления хозяйственной деятельности.

Виды хозяйственных обществ:

- с ограниченной ответственностью (ООО). Общество с ограниченной ответственностью учреждается и функционирует в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь и Законом Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью». Общество с ограниченной ответственностью – это общество, созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

- с дополнительной ответственностью (ОДО). Общество с дополнительной ответственностью – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, установленных учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников общества его ответственность по обязательствам ОДО распределяется между участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен учредительными документами общества.

- акционерные (ОАО, ЗАО). Правовые основы создания и управления акционерным обществом устанавливаются Гражданским кодексом Республики Беларусь и Законом Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью». Акционерное общество – это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права учредителей (акционеров) по отношению к акционерному обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Открытое акционерное общество (ОАО) – общество, которое вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учетом требований законодательства.

Учредительным документом хозяйственного общества является устав хозяйственного общества. Устав хозяйственного общества должен определять:

- наименование хозяйственного общества;
- место его нахождения;
- цели деятельности;
- размер уставного фонда;
- права и обязанности участников;
- структуру, порядок избрания или образования, состав и компетенцию его органов;
- порядок управления деятельностью хозяйственного общества;
- орган управления хозяйственного общества;
- порядок принятия органами управления решений; условия и порядок распределения прибыли и убытков;
- перечень представительств и филиалов;
- ответственность общества, его участников; порядок утверждения бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйственного общества;
- порядок и объем предоставления участникам информации о хозяйственном обществе;
- иные сведения.

*Унитарное предприятие* – это коммерческая организация, учрежденная по решению собственника имущества (физического или юридического лица, уполномоченного государственного органа), которое принадлежит ей на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками. Имущество унитарного предприятия принадлежит единому собственнику, в качестве которого могут выступать:

- республиканские органы власти – республиканские унитарные предприятия (РУП),
- местные государственные органы управления – коммунальные унитарные предприятия (КУП),

частные физические или юридические лица – частные унитарные предприятия (ЧУП).

Государственные объединения (концерны, производственные и научно производственные объединения, др.) создаются по решению республиканского или местного органа государственного управления по отраслевому, территориальному или иному принципу в целях осуществления общего руководства и управления деятельностью входящих в объединение коммерческих и некоммерческих организаций, координации их деятельности и представления интересов участников перед другими хозяйствующими субъектами и органами государственного управления.

Государственное предприятие – это организация любой организационно-правовой формы, основные средства которой находятся в государственной собственности, а руководители назначаются или нанимаются по контракту государственными органами. Государственные предприятия образуются по инициативе государственных органов на основе государственной собственности.

Частное предприятие – это предприятие, принадлежащее физическому лицу или членам его семьи, а также негосударственному юридическому лицу.

К основным этапам создания предприятия относят: определение состава учредителей и разработка учредительных документов; заключение учредителями договора о создании и деятельности предприятия; утверждение устава предприятия; открытие временного счета в банке; регистрация предприятия; передача сведений о предприятии для включения в государственный реестр; внесение участниками предприятия своих вкладов в банк; открытие постоянного расчетного счета в банке; регистрация предприятия в отделении налоговой инспекции; получение разрешения и изготовление печати и углового штампа.

*Производственный кооператив* – это коммерческая организация, участники которой осуществляют предпринимательскую деятельность на началах объединения имущественных паевых взносов и личного трудового участия. Они несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах, установленных Уставом, но не менее величины полученного годового дохода в кооперативе. Законом установлена сфера деятельности производственных кооперативов: производство, переработка, сбыт промышленной и иной продукции, торговля, строительство, бытовое и иные виды обслуживания, добыча полезных ископаемых, других

природных ресурсов, сбор и переработка вторичного сырья, проведение научно исследовательских, проектно-конструкторских работ, а также оказание медицинских, правовых, маркетинговых и других не запрещенных законом видов услуг.

*Хозяйственное товарищество* – это форма предпринимательской деятельности, при которой имущество предприятия формируется за счет вкладов нескольких граждан и (или) юридических лиц, которые объединяются для совместной деятельности на основе договора между ними.

Различают две формы хозяйственного товарищества:

- полное товарищество – это товарищество, участники которого в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом. Лицо может быть участником только одного полного товарищества. Полное товарищество создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми его участниками («полными товарищами»). Фирменное наименование полного товарищества должно содержать имена (наименования) всех его участников;
- коммандитное товарищество – это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, имеется один или несколько участников-вкладчиков («коммандистов»), которые несут риск убытков товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности. Коммандитное товарищество создается и действует на основании учредительного договора.



## **ТЕМА 2. СРЕДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕЕ СТРУКТУРА**

### **2.1 Микро- и макросреда предпринимательства.**

### **2.2 Инфраструктура предпринимательства.**

#### **2.1 Микро- и макросреда предпринимательства**

Для успешного развития предпринимательства важное значение имеют условия, создающие благоприятный климат для возникновения и жизнедеятельности предпринимательских единиц. Предпринимательская среда – общественная экономическая ситуация, включающая в себя степень экономической свободы, а также наличие предпринимательского корпуса, доминирование рыночного типа экономических связей, возможность формирования предпринимательского капитала и использования необходимых ресурсов.

К основным характеристикам предпринимательской среды относят: взаимосвязанность факторов такие как:

- сложность среды;
- подвижность среды (динамичность, скорость изменений);
- неопределенность в среде (недостоверность информации).

В теории предпринимательства выделяют три подхода к определению сущности предпринимательской среды:

общеправленческий (ориентированность предпринимателя на управление предприятием, на стратегические цели развития предприятия);

маркетинговый (ориентированность предпринимателя на потребителя, на стратегию продвижения товара на рынок);

предпринимательский (ориентированность предпринимателя на рынок сбыта).

Предпринимательская среда состоит из микро- и макросреды. Микросреда представляет собой совокупность сил ближайшего окружения – микросреды предприятия (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Микросреда предприятия

Поставщики принимают участие в процессе материально-технического обеспечения предприятия. Влияние поставщиков на предпринимательскую единицу осуществляется через цены на материальные ресурсы, качество поставляемых товаров, услуг и сырья, договорные условия.

Конкуренты оказывают одно из самых сильных влияний на процесс принятия предпринимательских решений, поскольку достижение конкурентоспособности фирмы служит показателем эффективности деятельности предпринимателя.

Потребители – непосредственные покупатели продукции и конечные потребители, диктующие свои интересы к свойствам производимой продукции.

К силам микросреды фирмы относятся также «контактные аудитории», которые оказывают влияние на принятие предпринимательских решений из-за наличия различного рода интересов к деятельности фирмы. В группу «контактных аудиторий» входят: средства массовой информации (рекламные агентства, газеты, журналы, TV, радио); государственные учреждения, занимающиеся надзором и регулированием производственной деятельности, а также те государственные учреждения, деятельность которых может как-либо отразиться на деятельности фирмы; общественные организации, гражданские группы общественного мнения и др.; местные контактные аудитории (религиозные организации и др.).

Макросреда – состоит из сред или условий, воздействующих на предпринимательскую единицу опосредованно (рис.2.2). Среди них:

экономические, политические, социальные, юридические, технологические и другие условия.



Рис. 2.2 – Макросреда предприятия

Экономическая среда – это доходы населения, курс валют, инфляция, налогообложение, экономические условия (условия конкуренции, покупательная способность населения, доступность кредитования, инфляция, безработица, соотношение спроса и предложения) и др.;

Политическая среда проявляется в роли государства как законодателя, которая тесно связана с уровнем политической стабильности и настроением законодателей по отношению к предпринимательству. Государство выступает также как регулятор развития предпринимательства через установление субсидий, налоговых льгот, законов, регулирующих предпринимательство; соблюдение договорных обязательств; обеспечение правопорядка и т. д.

Социальная среда включает: демографические факторы, стиль жизни, привычки и ценности, этические и религиозные основы общества, социально-экономические группы и др.

Юридическая среда проявляется через формирование определенных юридических рамок, включающих права и обязанности предпринимателя (трудовое, гражданское, потребительское

экологическое право, монопольное законодательство, право собственности и т.д.).

Технологическая среда может создавать для предпринимательских единиц как дополнительные возможности и преимущества, так и ограничения посредством влияния уровня технологии на структуру и профессиональный уровень персонала.

Основным показателем благополучия предпринимательской среды служит число вновь появляющихся (в течение определенного периода) самостоятельных (независимых) предприятий.

Формирование предпринимательской среды – процесс управляемый. Методы управления таким процессом, однако, не могут носить административного или директивного характера. В основе управления процессом формирования предпринимательской среды должна быть разработка и реализация мер, связанных с конструированием благоприятных условий для появления и быстрого становления предпринимательских единиц.

Формирование предпринимательской среды – явление многоаспектное. Оно включает в себя следующие элементы:

- корректировку концепции социально-экономического развития страны;
- изменение национальной общественной психологии в соответствии с принимаемой концепцией развития страны;
- принятие национальной программы стимулирования предпринимательства с акцентом на создание адекватной предпринимательской инфраструктуры, т. е. всех тех институтов, без которых немыслимо развитие предпринимательства.

## **2.2 Инфраструктура предпринимательства**

Инфраструктура поддержки предпринимательства – это совокупность коммерческих и некоммерческих организаций, предоставляющих предпринимателям различные услуги: финансовую помощь (гранты, субсидии, кредиты), консультации, обучение, а также помещения и маркетинговую поддержку для создания и развития бизнеса. В Беларуси она представлена сетью центров поддержки и инкубаторов, работающих на национальном и региональном уровнях, и доступна на официальных ресурсах, например, на портале Президента и сайте Минэкономики, где размещается подробная информация о работе этих структур.

Виды услуг, предоставляемых инфраструктурой:

*Финансовая поддержка:*

- Гранты и субсидии на открытие или развитие бизнеса.
- Займы по льготным ставкам и гарантийная поддержка по кредитам.

- Услуги лизинга и льготы на аренду помещений.

*Консультационные и образовательные услуги:*

- Консультации по вопросам ведения бизнеса.
- Обучение и развитие предпринимательских навыков, подготовка и переподготовка кадров.

*Инкубационные услуги:*

- Предоставление помещений для офисов и производства.
- Содействие в поиске партнеров и поставщиков.
- Маркетинговые исследования и привлечение квалифицированных кадров.

К объектам инфраструктуры поддержки предпринимательства можно отнести:

- республиканские и местные органы власти;
- специализированные государственные структуры;
- агентства по поддержке предпринимательства;
- бизнес-школы;
- бизнес-инкубаторы,
- бизнес-центры;
- технопарки
- аудиторские и консалтинговые фирмы;
- банки;
- лизинговые компании;
- страховые компании;
- фонды финансовой поддержки предпринимательства;
- организации микрофинансирования и структуры, специализирующиеся на оказании иных финансовых услуг субъектам малого предпринимательства;
- общественные объединения предпринимателей;
- торгово-промышленные палаты;
- консалтинговые фирмы, оказывающие разного рода услуги предпринимателям;
- образовательные структуры, осуществляющие повышение квалификации предпринимателей и обучение персонала предприятий;

- информационные агентства и специализированные печатные издания.

Для содействия развитию предпринимательства в Беларуси разработан информационный ресурс «Карта инфраструктуры поддержки предпринимательства». Этот ресурс предназначен для начинающих предпринимателей, владельцев малого и среднего бизнеса, а также субъектов инфраструктуры поддержки МСП. Карта помогает найти информацию о действующих в стране инкубаторах малого предпринимательства и центрах поддержки предпринимательства, а также о той поддержке, которую оказывают эти организации по вопросам осуществления предпринимательской деятельности.

Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей (далее – Фонд) зарегистрирован в качестве базового центра поддержки предпринимательства 13 апреля 2018 г.

Основные задачи, стоящие перед базовым центром поддержки предпринимательства:

- оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в получении финансовых, материально-технических ресурсов, информационных, методических и консультационных услуг в рамках осуществления основной деятельности Фонда (оказание финансовой поддержки);

- оказание содействия в подготовке, переподготовке квалифицированных кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства посредством организации и проведения семинаров (вебинаров), конференций и иных мероприятий;

- консультации, семинары по вопросам организации и ведения предпринимательской деятельности;

- подготовка и реализация проектов международной технической помощи, иных международных программ и соглашений по вопросам поддержки и развития малого и среднего предпринимательства;

- развитие производственной кооперации (работа площадки субконтрактации; организация и проведение бирж субконтрактов и иных мероприятий по развитию субконтрактации);

- обеспечение популяризации Фонда и предпринимательской деятельности в целом;

- организация взаимодействия центров, расположенных на территории г. Минска, по проведению мероприятий, оказанию

субъектам малого и среднего предпринимательства услуг, связанных с организацией и осуществлением предпринимательской деятельности;

- участие в разработке программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства;
- информационная поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства;
- международное сотрудничество в сфере предпринимательства.

Бизнес-школами называются структуры, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей и персонал. Бизнес-школы осуществляют обучение путем организации и проведения краткосрочных семинаров. Как правило, это негосударственные образовательные учреждения, зачастую создаваемые на базе вузов, техникумов, различных структур поддержки малого предпринимательства.

Агентства поддержки малого предпринимательства, по существу, являются консалтинговыми фирмами, оказывающими широкий спектр услуг малым предприятиям в регистрации, обучении персонала, получении инвестиций и др.

Фонды и центры поддержки малого предпринимательства проводят отбор, экспертизу предпринимательских проектов и их финансирование, контролируют использование финансовых ресурсов, формируют информационную базу предпринимательских проектов.

Технопарки представляют собой структуры, создаваемые в основном на базе высших учебных заведений с целью использования научного потенциала этих вузов и коммерциализации разработанных технологий через создание и развитие размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий. Чаще технопарки создаются в крупных университетских центрах. Их создание и поддержка требует значительных стартовых средств.

Инновационно-технологические центры создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Их цели сходны с целями технопарков, с той лишь разницей, что в инновационно-технологических центрах уделяют больше внимания коммерциализации и трансферу технологий, и не столько малым предприятиям, сколько крупным предприятиям, способным реализовать данные технологии.

К бизнес-инкубаторам относятся структуры, размещающие на льготных условиях специально отобранные малые предприятия на своих площадях и оказывающие им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. Бизнес-инкубаторы могут действовать как самостоятельные структуры, так и в составе технопарков, техноцентров и др.

Бизнес-центры оказывают, как правило, сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам. Очень часто они создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов. Бизнес-центры на платной основе предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику. Некоторые бизнес-центры сдают в аренду офисные помещения. В отличие от бизнес-инкубаторов, бизнес-центры оказывают услуги физическим лицам и по коммерческим расценкам.

### **ТЕМА 3. ОБЩИЙ АЛГОРИТМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Алгоритм проектирования предпринимательской деятельности включает: выдвижение идей, анализ рынка и отбор лучшей идеи, разработку бизнес-плана с финансовыми расчетами и оценкой рисков, поиск финансирования, государственную регистрацию бизнеса, запуск и управление проектом. Этот процесс проходит последовательно, начиная с концепции и заканчивая получением прибыли и дальнейшим развитием.

Основные этапы проектирования предпринимательской деятельности:

*1. Выдвижение идеи:* предприниматель генерирует идеи для бизнеса, которые должны соответствовать потребностям рынка и быть практически реализуемыми.

Для этого изучают различные источники, специализированные интернет- и печатные журналы, газеты, радиопередачи, каталоги и рейтинги франшиз. Франшиза – это модель, при которой предприниматель открывает бизнес под уже существующим брендом, а за это платит роялти и паушальный взнос. Для запуска такого дела нужен серьезный бюджет. Задача – собрать максимально большой перечень, чтобы потом выбрать оттуда действительно стоящие идеи.



Формулировать идеи важно кратко и доступно. Идея должна быть понятной самому предпринимателю и тем, кому он ее презентует. Формулировка должна включать:

актуальность, подкрепленная цифрами, фактами, результатами анализа рынка;

условия осуществления идеи;

выгоды и преимущества идеи для рынка.

*2. Анализ рынка и отбор бизнес-идей:* проводится анализ потенциального рынка, конкурентной среды, доступности ресурсов, а также сравнивается несколько идей для выбора наиболее перспективной.

После того как сформирован перечень идей, нужно оценить их перспективность. При оценке идеи важно обратить внимание:

- на возможность реализации;
- требующиеся ресурсы – материальные, технические, финансовые, интеллектуальные, человеческие;
- скорость окупаемости и минимально допустимую прибыль;
- количество конкурентов;
- конкурентные преимущества будущего продукта и реальные выгоды для клиента;
- численность жителей района, города, региона, демографические и социально-экономические характеристики населения;
- востребованность услуги или товара;
- потенциал для масштабирования.

*3. Разработка бизнес-плана.* Бизнес-план – это документ, в котором подробно описывается проект бизнеса, включая его цели, стратегии, финансовые показатели и риски, а также анализ рынка и конкурентов. Он служит пошаговой инструкцией для предпринимателя, инструментом для привлечения инвестиций и кредитов, а также способом оценки жизнеспособности и прибыльности бизнес-идеи.

Бизнес-план помогает оценить жизнеспособность идеи, спланировать основные шаги, упорядочить процессы и наметить цели. Для инвесторов и банков является основным документом для привлечения финансирования, поскольку содержит подробные расчеты, финансовые прогнозы и анализ рисков. Помогает партнерам продемонстрировать потенциал бизнеса и привлечь сторонних участников к проекту.

Важнейшей чертой бизнес-плана должны являться точность количественных показателей и содержательное, качественное обоснование всех разделов.

Цели создания бизнес-плана условно можно разделить на две группы: внешние цели и внутренние.

Внешние цели – это обоснование потребности компании в привлечении средств и инвестиций; демонстрация заинтересованным лицам потенциала бизнеса; презентация проекта; привлечение внимания со стороны инвесторов и банка к проекту, убеждение инвесторов в эффективности проекта. Наиболее часто бизнес-планы составляются для достижения двух внешних целей:

- привлечение инвестиций;
- получение кредита в банке.

Внутренние цели – это планирование бизнеса или проведение обучения персонала, для понимания руководящими работниками текущей ситуации, в которой находится компания, и уровня конкуренции.

Бизнес-план включает:

- Описание компании и продукта/услуги.
- Анализ рынка и конкурентов.
- Маркетинговую стратегию и план продаж.
- Производственный и организационный планы.
- Финансовый план с прогнозами доходов и расходов, а также оценкой рисков.

4. *Поиск источников финансирования:* на основе бизнес-плана привлекаются инвестиции от инвесторов, банков или других финансовых источников.

5. *Выбор и регистрация организационно-правовой формы:* предприниматель выбирает юридическую форму своего бизнеса и проходит процедуру государственной регистрации.

6. *Запуск и управление проектом:* после получения финансирования и регистрации начинается фактическая реализация проекта, его развитие и оперативное управление.

7. *Мониторинг и развитие:* осуществляется контроль за ходом проекта, корректировка планов и дальнейшее развитие бизнеса для достижения поставленных целей.

При подготовке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- бизнес-план должен быть структурирован, разделен на главы (разделы);
- бизнес-план должен быть убедительным и кратким. Излагать следует самое главное по каждому разделу плана;
- предоставлять бизнес-план необходимо в доступной для понимания форме. План должен быть понятен широкому кругу людей, заинтересованное лицо должно получить четкое представление о существе дела и степени своего участия;
- следует не перегружать бизнес-план техническими подробностями и статистическими данными. Для наглядного восприятия информации лучше использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики, а объемную и доказательную информацию следует поместить в приложения;
- бизнес-план должен иметь объективную оценку. Необходимо ознакомить с ним весь коллектив и главных специалистов, которые непосредственно участвуют в разработке и выполнении бизнес-плана, чтобы избежать ошибок и недочетов;
- в приложении к бизнес-плану необходимо представить список основных участников бизнес-проекта (бухгалтеров, юрисконсультов, банкиров, аудиторов, поставщиков и покупателей) и их контактную информацию, чтобы была возможность уточнить или подтвердить исходные данные;
- для формирования бизнес-плана необходимо использовать достоверные источники.

#### **ТЕМА 4. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ МСП И ЕГО СТРУКТУРА**

Интеллектуальный капитал МСП – это совокупность нематериальных активов, таких как знания, навыки, опыт персонала, а также организационные процессы, технологии, патенты, базы данных и отношения с клиентами, которые создают добавленную стоимость и обеспечивают конкурентные преимущества.

Интеллектуальный капитал является ключевым фактором успешного развития малых и средних предприятий, поскольку он:

- создает добавленную стоимость, способствуя разработке новых продуктов и услуг, оптимизации бизнес-процессов;

- обеспечивает конкурентные преимущества, позволяя МСП выделяться на фоне конкурентов и занимать устойчивые позиции на рынке;

- поддерживает устойчивость, повышает адаптивность компании к изменениям внешней среды и снижает риски.

Структура интеллектуального капитала состоит из трех компонентов:

- человеческого (знания и опыт сотрудников),
- структурного (организационные процессы, ПО, патенты),
- потребительского (связи с клиентами, бренд) капитала.

*Человеческий капитал.* Это совокупность знаний, навыков, квалификации, опыта, мотивации и творческих способностей каждого сотрудника компании.

В современной экономике знаний человеческий капитал становится ключевым фактором успеха организации, поскольку именно знания и инновации, создаваемые людьми, обеспечивают конкурентные преимущества. Инвестиции в развитие человеческого капитала позволяют компании максимизировать свой интеллектуальный потенциал и достигать лучших результатов.

Значимость интеллектуальных ресурсов существенно возросла на рубеже XX-XXI веков. В это время материальные ресурсы перестали в достаточной степени обеспечивать экономический рост, при этом инновационные изменения в экономике обеспечиваются в первую очередь на базе интеллектуального капитала. Лидирующие компании США, Западной Европы и Японии основное внимание в своей деятельности уделяют созданию, развитию и эффективному использованию интеллектуального капитала.

Основой интеллектуального капитала, имеющего непосредственное отношение к человеку, является человеческий капитал. Это знания, практические навыки, опыт, способности, моральные ценности работников компании. Именно сотрудники являются носителями интеллектуальных ресурсов компании, а все остальные компоненты интеллектуального капитала – производные от человеческого труда и умственной деятельности.

Человеческий капитал, будучи неосязаемой формой капитала, неотделим от тех, кому он принадлежит, и не может быть скопирован или воспроизведен ни в одном другом предприятии. Человеческий капитал в структуре интеллектуального капитала компании является

базовым и определяющим успешное развитие остальных составляющих.

Основной целью развития человеческого капитала является обеспечение организации квалифицированным и лояльным персоналом, за счет работы которого организация достигает увеличения эффективности деятельности и укрепляет своё конкурентное преимущество, что ведет к росту её стоимости.

Важным направлением развития человеческого капитала организации является внедрение целостной системы обучения персонала и повышения его квалификации. Данный механизм повышает конкурентоспособность фирмы, помогая ей своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся условия рынка, поскольку обучение персонала способствует формированию инноваций, генерации новых идей и решений.

Повышение квалификации персонала способствует привлечению хороших специалистов, снижению текучести кадров, использованию новых технологий, улучшению качества продукции и услуг, что позволяет в большей степени удовлетворить потребности клиентов. В этом же ряду выявление потенциальных лидеров и руководителей, стремление компании быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка. Качественное обучение персонала дает большую отдачу работодателю в виде роста производительности и общего вклада в бизнес со стороны сотрудников за счет накопления ими профессионального опыта и квалификации. Обучение сотрудников, совершенствование их профессиональных навыков и знаний, предоставление профессиональных сертификатов и лицензий повышает степень их преданности компании. Все эти меры являются крайне важными для развития интеллектуального капитала фирмы, а значит, и для поддержания её конкурентоспособности.

Мотивация и стимулирование персонала являются одним из самых значимых инструментов развития человеческого капитала организации. В организациях мотивация и стимулирование развития человеческого капитала может осуществляться на основе использования внутреннего и внешнего вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение сотрудник получает от самой работы. Для него вознаграждением является самоуважение, а также значимость выполняемой работы и её результатов. При этом руководители имеют достаточно доступный способ обеспечить своим работникам такой тип вознаграждения путем создания соответствующих условий труда и точной постановки задач.

Внешнее вознаграждение сотрудник получает от самой компании в виде повышения заработной платы, получения бонусов, премий и льгот, а также продвижения по службе, сопровождаемого повышением статуса и престижа. Для определения эффективных пропорций внутреннего и внешнего вознаграждения в целях мотивации сотрудников руководство компании должно определить их потребности.

Посредством предоставления социальных льгот сотрудникам – пакет материальных и нематериальных благ, соответствующий занимаемому положению работника – работодатель решает следующие задачи: стимулирование к длительной работе в компании; повышение лояльности персонала; укрепление корпоративной культуры; укрепление внутреннего и внешнего имиджа компании, заботящейся о своих сотрудниках.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала являются важными элементами комплексной системы кадрового менеджмента, фактором повышения экономической эффективности работы организации.

Необходимо отметить, что все составляющие интеллектуального капитала компании взаимодействуют и влияют друг на друга. Направление усилий на развитие, в частности, человеческого капитала оказывает положительное влияние на развитие других составляющих. Это является основным аспектом отражения важной роли интеллектуального капитала в обеспечении долгосрочного роста стоимости компании.

## *2. Структурный (организационный) капитал.*

Включает в себя всю интеллектуальную собственность, которая принадлежит организации и остается в ней даже после ухода сотрудников. Сюда относятся:

- процессы и технологии: отраслевые ноу-хау, алгоритмы, производственные технологии, системы управления;
- организационная структура: эффективная структура компании, корпоративная культура, процессы коммуникации;
- интеллектуальная собственность: патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки.

Организационный капитал обеспечивает способность организации отвечать требованиям рынка, и то, как она использует свой человеческий капитал. Организационный капитал большей частью находится в собственности организации и может быть

объектом купли-продажи. Желая оставаться успешной, организация нуждается в регулярном пересмотре своего организационного капитала. Это подразумевает как масштабную исследовательскую деятельность, так и постоянное развитие корпоративной культуры, которая также является частью интеллектуального капитала.

Корпоративная культура имеет своей основой определенный свод понятий, известный и ясный всем сотрудникам: это ценности, миссия, видение, нормы поведения и коммуникации, символы, способы ведения дел и так далее. Наличие всего этого создает общий вектор движения организации в будущее в соответствии с ее системой целей, создает уникальное лицо организации. Именно такой облик организации определяет и облик ее типичных клиентов и партнеров, ту нишу, которую она занимает на рынке.

*3. Потребительский (клиентский) капитал* это система устойчивых связей и отношений с клиентами и потребителями.

Потребительский капитал обеспечивает потребителям, клиентам возможность продуктивного, удовлетворяющего их потребности общения и взаимодействия с персоналом организации.

Потребительский капитал включает в себя контракты и соглашения, репутацию, бренд, товарные знаки, каналы распределения продукции и портфель заказов, отношения с клиентами. Так, деловая репутация организации, складывающаяся из ее этических норм и норм поведения, социальной ответственности, представляет собой рыночную категорию. Если организация пользуется доверием, она может продавать продукты по более высоким ценам, увеличивать объемы продаж, пользоваться высокой лояльностью клиентов и сотрудников, привлекать для трудоустройства лучших специалистов. Символом деловой репутации часто выступают товарные знаки и бренды.

Маркетинговая стратегия – также часть потребительского капитала организации: выбор целевых рынков, создание отличительных преимуществ, стимулирование лояльности потребителей, базы данных о клиентах и их анализ, call-центры для потребителей.

Разделение интеллектуального капитала на виды достаточно условно, так как в реальности они не обособлены, а существуют совместно, порождая эффект синергии. Существуют и иные модели структуры интеллектуального капитала, например, разделение его на внешнюю структуру (соответствует потребителю капиталу), внутреннюю структуру (организационный капитал) и

индивидуальные компетенции (человеческий капитал). Также можно условно разделить интеллектуальный капитал на собственно интеллектуальный – к нему относятся знания, информация, технологии и т. п. – и эмоциональный, то есть эмоции, ценности, символы, культура, репутация, философия компании и так далее.

Какими бы ни были условно выделенные виды интеллектуального капитала, они так или иначе существуют в тесном единстве, а значит, и инвестиции должны вкладываться в развитие интеллектуального капитала в целом, во все его разновидности. Развитие лишь одной из сторон интеллектуального капитала в ущерб другим не только не принесет организации больших преимуществ, но может даже нанести ущерб.

## **ТЕМА 5. РИСКИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **5.1 Сущность и виды предпринимательского риска**

### **5.2 Классификация рисков предпринимательской деятельности**

### **5.3 Управление предпринимательскими рисками**

#### **5.1 Сущность и виды предпринимательского риска**

Предпринимательский риск – это вероятность наступления неблагоприятных событий, которые могут привести к убыткам, снижению прибыли или другим негативным последствиям в ходе предпринимательской деятельности. Наличие такого риска является одним из неотъемлемых признаков ведения бизнеса, поскольку предприниматель принимает на себя ответственность за возможные потери, связанные с реализацией бизнес-идеи и условиями рынка.

В связи с развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности ситуации и изменчивости экономической среды. В особенности это присуще начальным стадиям освоения предпринимательства. Следовательно, занимаясь предпринимательской деятельностью, бизнесмену придется иметь дело с неопределенностью и повышенным риском. Задача предпринимателя состоит не в том, чтобы искать дело с заведомо



предвидимым результатом, дело без риска, а уметь осуществлять свою предпринимательскую деятельность в условиях риска.

Важнейшей особенностью предпринимательства является – наличие риска, как на стадии создания новой предпринимательской структуры, так и на стадии дальнейшего ее функционирования. Причина высокой рискованности предпринимательской деятельности связана не только с работой самого предприятия и его персонала, но в значительной мере определена ситуацией, складывающейся в предпринимательской среде.

При оценке предпринимательского риска, прежде всего, интересует мера опасности и степень потенциального ущерба в условиях конкретной сделки сопровождающих ее видов деятельности. Предприниматель вынужден изучать риск, возникающий при производстве, закупке, продаже продукции и при всех других видах деятельности предприятия и его интересует предотвращение риска.

Условно можно выделить риски:

- внутренние (на которые предприниматель может повлиять);
- внешние (повлиять нельзя, можно только мобильно подстроиться или застраховаться).

К внутренним рискам, влияющим на бизнес, можно также отнести организацию маркетинга, объем инвестиций, распоряжение ими. Исходя из этого внутренние риски условно делятся на несколько видов:

- производственные – связанные с рабочими процессами и их организацией (как в примере выше);
- коммерческие – те, которые влияют на реализацию товаров и услуг (неправильно определили целевую аудиторию продукта, неоправданно завысили цены и продукт остался невостребованным);
- финансовые – связанные с деньгами, на которые работает и развивается бизнес (предприниматель взял несколько кредитов, но не рассчитал свои возможности и не может их выплачивать).

К внешним рискам относят:

- нестабильность экономики и политической ситуации;
- изменения в законодательстве;
- природные и техногенные катастрофы;
- мировую политику.

Предпринимательскому риску свойственны следующие функции:

*аналитическая функция* риска связана с анализом всех факторов и условий осуществления успешной предпринимательской деятельности. Она выражается в форме выбора одной из альтернатив (положительной) разрешения рискованных ситуаций, возникающих в деятельности предпринимателей посредством применения экономико-математических расчетов предполагаемых последствий риска, использования теории вероятности и закона повторяемости экономических событий;

*регулятивная функция* риска проявляется в воздействии на предпринимателей в процессе принятия ими решений на всех стадиях жизненного цикла фирмы, поэтому она связана с принятием таких решений, реализация которых поможет избежать (или уменьшить последствия) риска;

*инновационная функция* риска проявляется в том, что возможность возникновения риска и его отрицательных последствий становится условием поиска предпринимателем нетрадиционных решений стоящих перед ним проблем, способствует внедрению нововведений в производственный процесс, применению новых технологий, оборудования, сырья, материалов с тем, чтобы с меньшими издержками произвести больше продукции (работ, услуг).

Потери от риска. При установлении предпринимательского риска надо различать понятия «расход», «убытки», «потери».

Любая предпринимательская деятельность неизбежно связана с расходами, тогда как убытки имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах и представляют дополнительные расходы сверх намеченных. Потерями считается снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

## **5.2 Классификация рисков предпринимательской деятельности**

Классификация рисков – это его систематизация на категории, виды, группы по различным признакам (рис.5.1).

Рассмотрим основные риски.

### **1. По причине возникновения**

Под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Исходя из этого, следует различать предпринимательские риски:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

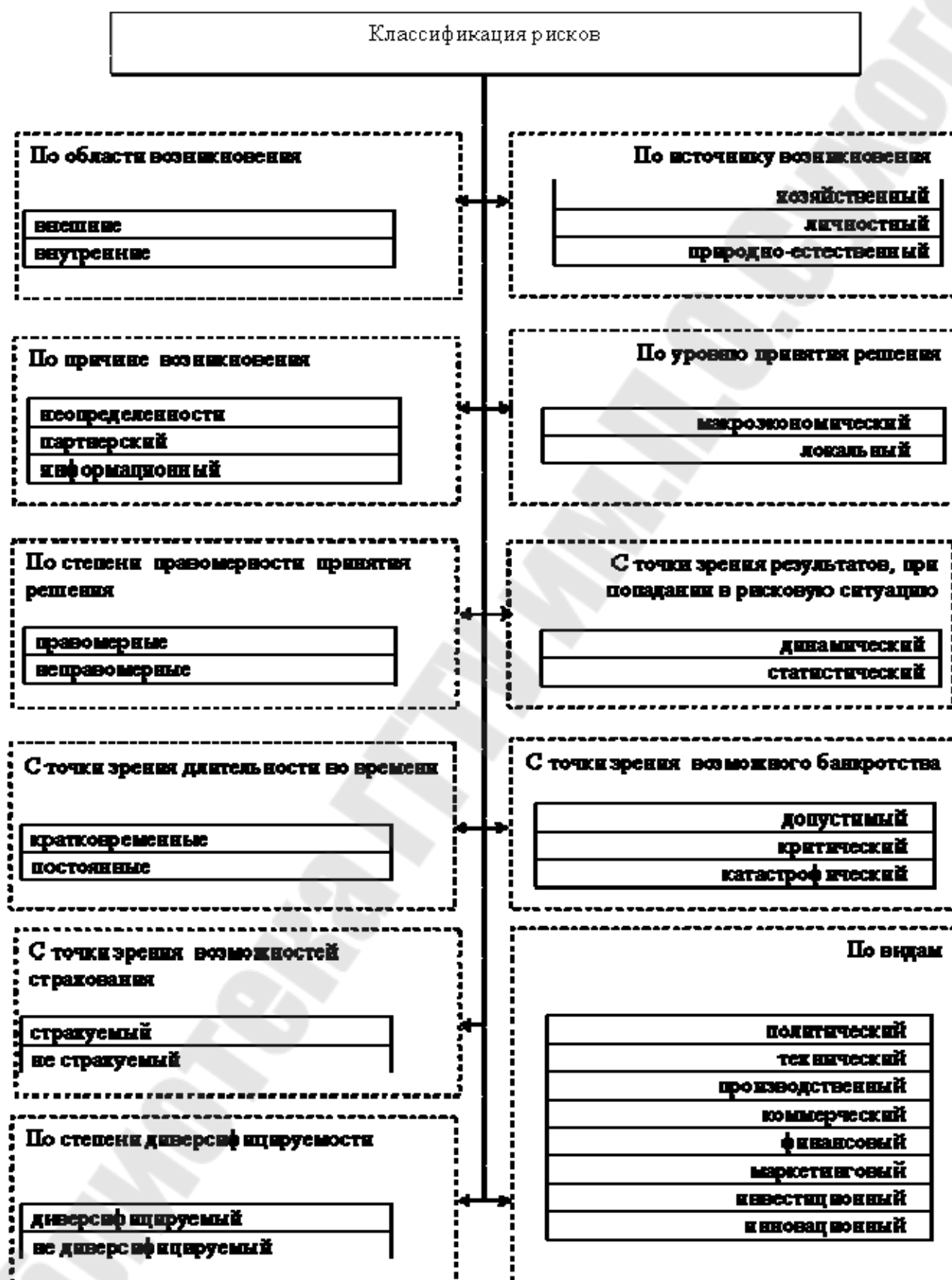


Рис. 5.1 – Классификация рисков

## 2. По видам:

Производственный риск связан непосредственно с производством и реализацией произведенной продукции. В современных экономических условиях производственный риск велик, поэтому производственное предпринимательство является наиболее рисковым. В сфере производства существуют следующие риски: неисполнения хозяйственных договоров; изменения конъюнктуры рынка; усиления конкуренции; возникновения непредвиденных затрат; потери имущества предприятия.

Коммерческий риск возникает в процессе закупки и реализации товара. На коммерческую деятельность влияют следующие факторы; повышение цен при закупке товара и понижение цен при его реализации; повышение расходов по хранению и транспортировке товара; порча или потеря товара.

Финансовый (валютный) риск связан с финансовым обеспечением предпринимательской деятельности. В большей степени он сопутствует финансовому предпринимательству и наступает при неплатежеспособности партнеров, падению или повышению курса валюты, обрушению рынка ценных бумаг (фондового рынка) и т.д.

Инвестиционный риск связан со спецификой вложения предприятием денежных средств в различные проекты. Данный риск включает все возможные риски, возникающие при инвестировании денежных средств.

Кредитный риск связан с возможностью невыполнения предприятием своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности предприятия внешнего займа. Он возникает в процессе делового общения предприятия с его кредиторами (банком и другими финансово-кредитными организациями), (поставщиками и посредниками), а также с акционерами. контрагентами

Налоговый риск включает следующие опасности: невозможность получения налогового кредита; изменение налогового законодательства; индивидуальные решения сотрудников налоговой службы о возможности использования определенных льгот или применения конкретных санкций.

Инфляционный риск проявляется в снижении покупательской способности национальной валюты, росте цен на товары (работы, услуги) и снижении уровня покупательского спроса.

Политический риск – это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики. Политический риск условно можно подразделить на страновой, региональный и международный.

Технический риск. Эффективная предпринимательская деятельность, как правило, сопряжена с освоением новой техники и технологии, поиском резервов, повышением интенсивности производства. Однако внедрение новой техники и технологии ведет к опасности техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям, производству.

В данном случае речь идет о техническом риске, который определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий (регулярной профилактики оборудования, мер безопасности), возможностью проведения ремонта оборудования собственными силами предприятия.

Информационный риск обусловлен, с одной стороны, качеством, т.е. достаточностью, достоверностью и своевременностью самой информации, а с другой – умением предпринимателя или сотрудников правильно оценить и использовать определенную информацию.

Экологический риск связан с возможным загрязнением окружающей природной среды организациями в процессе своей деятельности. Также они могут возникать в результате техногенных катастроф, аварий.

### 3. По области возникновения

Любая предпринимательская деятельность подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов. В связи с этим по сфере действия риски бывают внутренние, внешние и смешанные.

Источником возникновения внутренних рисков является сама предпринимательская организация, и они связаны с ошибками, допущенными при выборе стратегии и тактики и принятии отдельных управленческих решений. Эти риски возникают в случае: неэффективного менеджмента; ошибочной маркетинговой политики; неправильной организации процессов производства и обращения; неэффективного использования, или нехватка финансовых средства; в результате внутрифирменных злоупотреблений.

Среди основных внутренних рисков можно отметить кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников предпринимательской фирмы.

4. По области возникновения. Любая предпринимательская деятельность подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов. В связи с этим по сфере действия риски бывают внутренние и внешние.

Источником возникновения внутренних рисков является сама предпринимательская организация, и они связаны с ошибками, допущенными при выборе стратегии и тактики и принятии отдельных управленческих решений.

Источником возникновения внешних рисков является внешняя предпринимательская среда. К внешним факторам относятся условия деятельности, которые предприниматель не может изменить, но при этом обязан их учитывать, так как они влияют на результаты его бизнеса.

Таким образом, к внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя (непредвиденные изменения законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность и т.д.).

### **5.3 Управление предпринимательскими рисками**

В современных условиях хозяйствования любая организация неизбежно сталкивается с различными ситуациями, незапланированными или непредвиденными событиями, на которые необходимо адекватно реагировать, чтобы не понести вызванные этими явлениями убытки или, наоборот, умело воспользоваться неожиданными преимуществами.

Управление рисками включает разработку и реализацию экономически обоснованных рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого конечного уровня.

Управление риском опирается на результаты оценки риска, анализ потенциала и среды функционирования фирмы, анализ действующей нормативной базы ведения бизнеса, на применение экономико-математических методов анализа и управления (рис.5.2).



Рис. 5.2 – Процесс управления рисками

Управление риском позволяет предпринимательской организации:

- выявлять потенциально возможные ситуации, связанные с неблагоприятным развитием событий для нее, т.е. ситуации, связанные с риском, результатом которых может быть не достижение поставленных целей;
- получать количественные характеристики возможного ущерба, связанного с нежелательным развитием событий;
- заблаговременно при подготовке решения планировать и при необходимости осуществлять меры по снижению риска до приемлемого уровня;
- учитывать при принятии решений расходы, связанные с предварительной оценкой и управлением риском.

Управление рисками – это специфическая область менеджмента, требующая знаний в области теории фирмы, страхового дела, анализа хозяйственной деятельности и т.д.

Пока риск не определен, невозможно предпринять какие-либо меры по его минимизации, поэтому первой стадией в управлении риском является идентификация вероятных рисков. Выявление рисков и факторов может осуществляться различными способами: от чисто интуитивных догадок до сложного вероятностного анализа моделей исследования операции.

Для того, предпринимательских чтобы рисков, разработать необходимо программу минимизации первоначально выявить потенциально возможные риски и оценить их уровень. Классифицировать риски, возникающие в процессе производственной деятельности, можно на основе различных признаков. Наибольшие затруднения, как правило, возникают при классификации именно внутренних предпринимательских рисков, так как внешние риски затрагивают почти все организации.

Значительное место в процессе управления предпринимательским риском занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности.

Как отмечалось выше все риски делятся на страхуемые и не страхуемые. Страхуемый риск имеет математически выраженную вероятность возникновения ущерба в результате заранее оговоренного неблагоприятного события, которая может быть рассчитана на основе статистических данных.

Перечень страхуемых рисков составляет объем страховой ответственности по договору страхования. Его выражают страховой суммой договора. Цена риска в денежном выражении составляет тарифную ставку, обычно рассчитываемую на какую-то величину (например, на 100 руб.) страховой суммы и в процентах (промилле) к абсолютной величине.



## Список литературных источников

### Нормативные акты

1. Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования».
2. Декрет Президента Республики Беларусь от 23 ноября 2017 г. № 7 «О развитии предпринимательства».
3. Указ Президента Республики Беларусь от 8 апреля 2004 г. № 175 «О вопросах государственной регистрации и ликвидации (прекращения деятельности) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
4. Указ Президента Республики Беларусь от 16 мая 2005 г. №225 «О некоторых вопросах осуществления физическими лицами ремесленной деятельности».
5. Указ Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. №255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства».
6. Указ Президента Республики Беларусь от 27 марта 2008 г. № 186 «О некоторых мерах по повышению ответственности за качество отечественных товаров».
7. Указ Президента Республики Беларусь от 16 мая 2014 г. № 222 «О регулировании предпринимательской деятельности и реализации товаров индивидуальными предпринимателями и иными физическими лицами».
8. Закон Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 53-З «Об инвестициях».
9. Закон Республики Беларусь от 22 апреля 2024 г. № 365-З «Об изменении законов по вопросам предпринимательской деятельности»
10. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 января 2009 г. № 114 «О некоторых вопросах государственной регистрации субъектов хозяйствования».
11. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 февраля 2009 г. № 229 «О Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
12. Декрет Президента Республики Беларусь от 7 мая 2012 г. № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности».

13. Директива Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. №4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь».

14. Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства».

15. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 14 апреля 2005 г. № 397 «Об утверждении Положения о советах индивидуальных предпринимателей, осуществляющих предпринимательскую деятельность на рынках и в иных торговых объектах частной формы собственности, на которых арендаторами выступают индивидуальные предприниматели».

16. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 апреля 2010 г. № 649 «О регистрации интернет-магазинов в торговом реестре Республики Беларусь, механизме контроля за их функционированием и внесении дополнений и изменений в некоторые постановления Совета Министров Республики Беларусь».

#### Литература

1. Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность: учеб.-практ. пособие / А. Н. Алейников. – Минск: Новое знание, 2003. – 304 с.

2. Базылев Н.И., Базылева М.Н. Основы бизнеса: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 253 с.

3. Бедулина, Г. Ф. Основы предпринимательства / Г. Ф. Бедулина. – Минск: РИВШ, 2021. – 58 с.

4. Мальгина, И. В. Государственная политика в сфере развития малого и среднего предпринимательства: учебное пособие / И. В. Мальгина; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск: Академия упр. при Президенте РБ, 2023. – 388с.

5. Манцорова Т.Ф., Кравчук Е.А., Иванова Т.В. Экономические и правовые основы предпринимательской деятельности: практикум / Т.Ф. Манцорова, Е.А.Кравчук, Т.В. Иванова – Минск: БНТУ, 2017. – 49 с.

6. Мишина, Л.А. Организация предпринимательской деятельности: учебно-методическое пособие для студентов ИПП по экономическим специальностям / Л. А. Мишина, Ф. М. Файзрахманов. – Минск: Издательский центр ИПП, 2008.-150с.

7. Муравьев, А. И. Предпринимательство: учебник / А. И. Муравьев [и др.]. – СПб.: Лань, 2005. – 696 с.

8. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Т.В.Буклей, М.В.Гаврилюк, Т.М.Кривошеева [и др.]; под ред. О.В. Шеменевой, Т.В. Харитоновой. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 294 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572959>.

9. Предпринимательство: Учебник/ под. ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 448 с.

10. Экономика малого бизнеса: Учеб. пособие / М.И. Балашевич, Т. П. Быкова. – Мн.: БГЭУ, 2005. – 231 с.

11. Швец, М.Г. Основы предпринимательской деятельности: пособие / М.Г. Швец. – Минск. БГАТ, 2016. – 272 с.

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Пособие  
для слушателей специальности переподготовки  
9-09-0311-07 «Экономика и управление  
на малых и средних предприятиях»  
заочной формы обучения**

**Составитель Михарева Валентина Алексеевна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 25.11.25.

Рег. № 89Е.

<http://www.gstu.by>