

Задание студенту:

1. Изучить лекционный материал по теме: Предпринимательская идея и её выбор.
2. Сделать краткий конспект лекции в тетрадь.
3. Выписать все термины и определения в словарь.
4. **Письменно ответить** на вопросы в конце темы.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И ЕЁ ВЫБОР

Чем русские отличались, если вспомнить Историю? Византию брали. Париж брали. Это искусственный образ – ленивый добрячок, медведь-тугодум. На самом деле мы весьма агрессивны по натуре. И решительны. В том числе и в бизнесе.

Петр Зрелое, российский предприниматель, создатель одного из первых в России совместных предприятий – компании «Диалог», имеющей сегодня более 50 дочерних фирм в России и за рубежом

5.1. Характеристика и этапы предпринимательского процесса

5.1.1. Понятие предпринимательской идеи

Предпринимательство – это особая форма экономической активности человека. В отличие от всех форм занятости (в качестве собственника объектов недвижимости, наемного работника, государственного или муниципального служащего, пенсионера и т. п.), начальным этапом предпринимательства является идея – результат мыслительной деятельности, впоследствии принимающий материальную форму.

Идея (от лат. *ides*) – форма отражения в мысли явлений объективной реальности. Постигая действительность, идея включает в себя сознание цели дальнейшего познания и практического преобразования мира.

Предпринимательская идея – это содержательно-смысловая целостность предпринимательской деятельности (какого-либо дела, как продукта эмоционального переживания и освоения жизни предпринимателя).

Идея предпринимателя формируется под влиянием той идеологии, которую он исповедует. Так, например, предприниматель, верящий в то, что основную выгоду для себя он может извлечь из финансовой деятельности, будет развивать и формализовывать свою идею в сфере финансового предпринимательства.

В основе предпринимательской идеи лежит не только идеология предпринимателя, но и, и пожалуй, самое главное – востребованность идеи рынком.

Предприниматель, реализующий какую-либо идею, должен быть уверен в том, что товар или услуга, составляющие основу его идеи, востребованы рынком, на который они рассчитаны. В противном случае, его деятельность является весьма рискованной.

Востребованность рынка функционально связана с потребностями людей.

Рассмотрим, что такое потребности и какие они бывают. Почему люди из-за них вообще что-то делают? Людей толкают к действию неудовлетворенные потребности. Как образно сказал Д. Мак-Грегор: «Человек жив хлебом единым, если хлеба у него нет». Чтобы начать что-то производить с выгодой для себя, предприниматель должен приложить усилия, чтобы найти и осмыслить именно те потребности, которые в настоящее время нуждаются в удовлетворении.

Как правило, различают *нужду* человека в чем-то и потребность. Нужда – это чувство, испытываемое человеком при отсутствии или недостатке того, что ему хотелось бы иметь.

Человеческие нужды разнообразны и многочисленны. Люди нуждаются в пище и тепле, взаимопонимании и сочувствии, одежде и самовыражении. Если нужда не удовлетворена, человек ощущает дискомфорт, напряжение. Но только это состояние напряженности, несчастья и может подтолкнуть человека (фирму) к действиям с целью найти предмет удовлетворения нужды. А что же такое потребность? *Потребность* – это та же нужда, но имеющая конкретные очертания, которые определены культурой и особенностями личности человека. Потребность выражается в предметах, удовлетворяющих нужду способом, свойственным данному обществу.

Например, одна и та же нужда в одежде у людей, принадлежащих к разным обществам, приобретает форму различных потребностей. Потребность в одежде эскимоса и жителя Африки, горнорабочего и программиста ЭВМ различна. Общество развивается, растут потребности его членов. Потребности изменяют общество, и сами находятся под его воздействием. Так, потребность в передвижении породила разные виды транспорта.

Те, кто производит, обязаны и вынуждены увязывать между собой виды выпускаемой продукции и нужды людей.

Задача предпринимателя, если он хочет получить предпринимательскую прибыль, – *удовлетворить товарами потребности, в которых проявляет себя нужда.*

Для этого необходимы своеобразная «инвентаризация» потребностей, их анализ, определение, как потребности будут дальше развиваться. С чего начинать анализ? Удобнее всего сделать это с описания иерархии потребностей человека, выявленных в начале 40-х гг. XX в. медиком и психологом А. Маслоу (рис. 5.1), который различал низшие и высшие потребности. Первую группу составляют дыхание, жажда, голод, тепло. Человек стремится к тому, чтобы не испытывать нужду, которая угрожала бы его жизни. Если эти простейшие потребности удовлетворены, подобные желания отпадают. Сытого не привлечешь хлебом, хлеб важен для тех, у кого его нет. После исключения непосредственной угрозы жизни человек желает

безопасности. Это означает, что как потребитель он ориентируется на обеспечение безопасности. Когда он чувствует себя защищенным, то отпадает и эта потребность.

Следующие ступени потребностей – высшие. К ним относится стремление принадлежать к определенному кругу людей (родственники, друзья, знакомые), ощущать их поддержку. За этим следует желание завоевать признание, уважение, поднять свой престиж в глазах окружающих. Наконец, высшую ступеньку на этой лестнице потребностей образует стремление человека реализовать себя в этом мире, в своем деле, т. е. потребность в самореализации.



Рис. 5.1. Иерархия потребностей

Полезность этого перечня потребностей для предпринимательской идеи заключается в возможности понять, в какой степени готов потребитель платить деньги за удовлетворение тех или иных потребностей.

Например, даже при самом скудном достатке деньги на хлеб и оплату электричества всегда найдутся, а вот на строительство дачи или путешествие во время отпуска деньги, увы, найдутся не всегда и не у всех. Отсюда вытекает следующее правило: *обычно следующая, более высокая потребность удовлетворяется лишь тогда, когда удовлетворены предыдущие.*

Это значит, что товар, обеспечивающий человеку самовыражение, будет приобретен только тогда, когда уже закуплена продукция, ориентированная на простейшие потребности. Однако необходимо учитывать конкретные обстоятельства. Нередко складывается ситуация, при которой настоятельная потребность человека входит в противоречие между непосредственным назначением вещи и ее престижностью в обществе, модой на нее. В этом случае не исключено, что верх возьмут престижность и мода, а не более важное благо.

Правильно разобраться в каждой такой ситуации предпринимателю помогает классификация потребностей по полу, возрасту, демографии, социальным группам и другим признакам. Существует еще один полезный критерий для распознавания потребностей – это учет обстоятельств, факторов, влияющих на формирование *потребностей* (рациональных, исторических, географических, возрастных, социально-групповых). Одна и та же *базовая потребность* в одежде, например, вызовет у производителя различную товарную реакцию в условиях Крайнего Севера и благодатного Юга. Молодежь предпочтет то, что вряд ли захочет надеть пожилой человек.

Огромную пользу в формировании предпринимательской идеи приносит знание развития той потребности, которую вы желали бы удовлетворить как производитель. Опираясь на такое знание, можно судить о возможном потреблении такого товара, ожидаемой динамике рынка.

Задача предпринимателя – вовремя определить еще только возникающую, но перспективную потребность, что означает преуспевание на рынке не только сегодня, но и завтра.

К примеру, зреет потребность в портативном и автономном телефонном аппарате. Потребность выявлена, сформулирована, и одна швейцарская фирма, вовремя увидев ее перспективу, скоро выпустит на рынок наручные часы, способные принимать телефонные сигналы от нескольких абонентов. Вряд ли можно сомневаться в успехе производителя, который уже сейчас способен удовлетворить эту перспективную потребность.

Потребности людей удовлетворяются не в одинаковой степени. Знание и учет этого имеет большое значение для эффективного выбора предпринимательской идеи. Есть потребности, которые удовлетворены почти полностью. Большой интерес представляют не полностью или совсем неудовлетворенные потребности. Выявив их, можно спрогнозировать ожидаемый спрос и (*это очень важно!*) подумать о создании новых товаров.

При «вынашивании» предпринимательской идеи, стремление работать в русле интересов потребителя – важное для предпринимателя требование. Однако важнее осмыслить и другое: потребитель всегда субъект (участник) предпринимательского процесса, без его участия такой процесс невозможен. Точно так же обстоит дело и с другой категорией партнеров предпринимателя – с теми, с кем предприниматель вынужден вступать в кооперационные связи, т. е. с поставщиками всего того, что требуется предпринимателю для организации производительного процесса (сырье, комплектующие, оборудование, электроэнергия и т. д.). Без установления связей именно с такими партнерами идея организации производительного процесса «зависает в воздухе», становится невозможной. Следовательно, поставщик всегда выступает в качестве неременного субъекта предпринимательского процесса.

Принцип самоорганизации предпринимателя сводится к тому, чтобы суметь установить необходимые связи с потребителями и с поставщиками-

партнерами. Установить связи с потребителями означает, в данном случае, только одно: привлечь их внимание к производимому товару, воздействовать на них так, чтобы они добровольно приняли о решение приобретении такого товара.

Неумение, неспособность или нежелание устанавливать такие связи не позволяют человеку стать предпринимателем, а талант, природная склонность к таким действиям приводят к высокоэффективной организации предпринимательского процесса.

Однако предпринимательский процесс всегда базируется на каком-то конкретном производительном процессе. Если осуществление такого процесса невозможно собственными силами, то в него вовлекаются наемные работники, которые, по существу, должны быть единомышленниками предпринимателя.

А раз так, то они становятся также субъектами предпринимательского процесса.

При этом предприниматель осознает, что он, как и другие субъекты организуемого им процесса, функционирует в рамках национального образования и государство оказывает на каждого субъекта свое воздействие. В различных складывающихся у предпринимателя ситуациях государство может выступать в роли или помощника, или противника предпринимаемых действий. Предприниматель не может не учитывать это обстоятельство, а потому воспринимает государство в качестве равноправного и полноправного субъекта организуемого процесса.

В целом структура субъектов предпринимательского процесса выглядит так, как это показано на рис. 5.2.

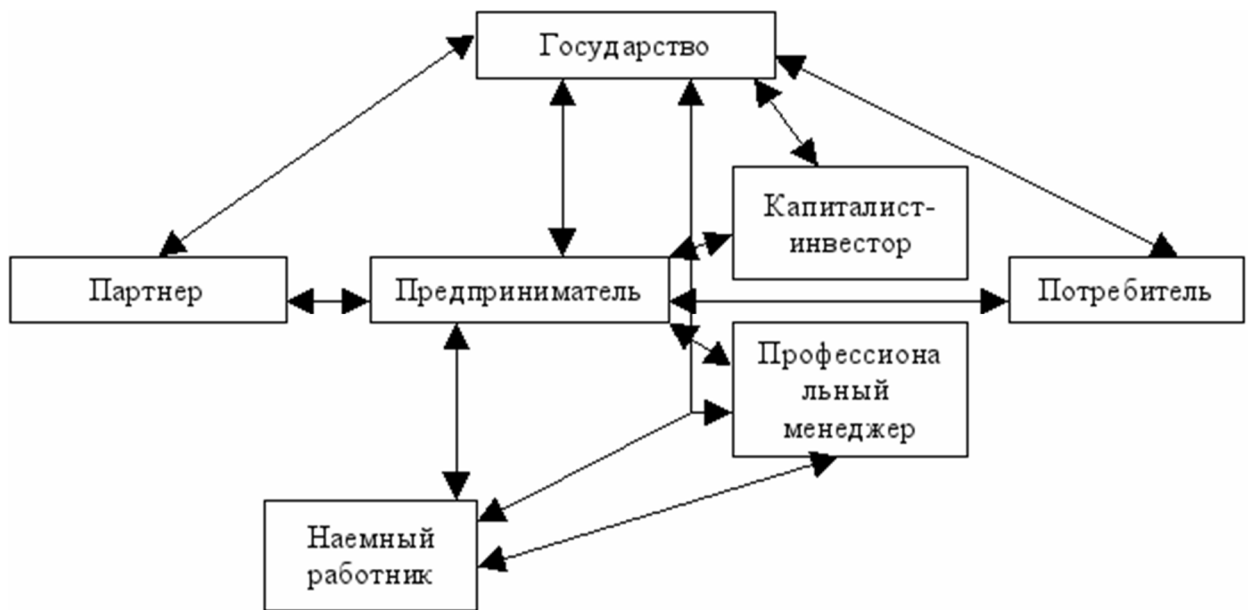


Рис. 5.2. Субъекты предпринимательской активности

Предпринимательский процесс может быть охарактеризован как создание предпринимателем вокруг себя относительно замкнутой группировки субъектов через установление между ними целенаправленных связей, базирующихся на взаимном учете эгоистических экономических и иных интересов каждого субъекта.

В рамках общества существует множественность таких относительно замкнутых группировок, при этом каждый субъект может входить не в одну, а в две группировки и даже более.

^ Объектом предпринимательской активности является товар, продукт, услуга, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность в чем-либо

и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Обособленная целостность, которая характеризуется такими показателями, как количество, цена, внешний вид и т. д., называется товарной единицей. Профессиональный подход предпринимателя к своей деятельности предполагает, прежде всего, внимание к качеству, потребительским свойствам, цене, внешнему виду, упаковке товара и т. д., а уж потом – к количеству товарных единиц.

Отношения между всеми субъектами предпринимательского процесса носят товарный характер, но поскольку эгоистический экономический интерес всегда выражается через денежную форму (дешевле купить, дороже продать), постольку и отношения между субъектами принимают характер товарно-денежных отношений

Осмысливая предпринимательскую идею, предприниматель стремится исходить из правила, которое в бизнесе получило название «*золотое правило бизнеса*».

Сущность данного правила состоит в том, что товарно-денежные отношения, возникающие между субъектами предпринимательского процесса и существующие по мере функционирования производительного процесса, могут быть записаны в виде Д - Т.

Товарно-денежные отношения, таким образом, есть обменные отношения. В каждом звене существующих отношений компонент Т (товар) имеет конкретную форму, компонент Д (деньги) в каждом звене выступает в одной и той же форме. Конкретные формы товара: сырье, полуфабрикат, комплектующие, оборудование, ресурсы (например, электроэнергия), инструменты, здания, сооружения (например, складские помещения), земля или другие виды недвижимости (отношения: партнер – предприниматель, последний передает партнеру деньги за право пользования или право обладания таким товаром); рабочая сила (отношения: наемный работник – предприниматель); капитал (отношения: капиталист – инвестор – предприниматель); товар, готовый к потреблению (отношения: потребитель – предприниматель, только в этом случае роль предпринимателя поменялась – теперь он обладатель товара и получатель денег); разрешение на право предпринимательской деятельности (отношения: государство – предприниматель, которые осуществляются через налоговую политику). Вступая в такие отношения, каждый из партнеров преследует одну и ту же

цель – добиться выгоды. Выгода – экономия на расходах, т. е. разница между ожидаемой и фактической ценой приобретения чего-либо.

В коммерческих действиях предпринимателя определяющий интерес – стремление к получению выгоды, при этом ее размер определяет степень выгоды сделки.

Совершая коммерческую сделку, стороны руководствуются принципом рациональности, который получил название *золотого правила коммерции*. Содержание этого правила: *купить подешевле, продать подороже*. При этом предприниматель осознает, что разница между ценой реализации и ценой приобретения есть *прибыль*, но выгода – экономия на расходах по приобретению. Из такого понимания категории «выгода» следует, что предприниматель всегда будет стремиться к поиску такого варианта приобретения, который обещает ему наибольшую выгоду, т. е. наибольшую экономию на приобретении, покупке нужного ему товара. Если вы стремитесь «привязать» к себе определенного покупателя, дайте ему возможность извлечь *дополнительную выгоду* из совершаемой с вами сделки, т. е. дайте ему возможность сэкономить на покупке у вас этого товара: снизьте для него цену на этот товар. Да и вы сами всегда будете стремиться к поиску такого продавца, который сможет предложить вам товар не худшего, чем у других, качества, но по более низкой цене.

5.1.2. Процесс поиска новой идеи

Приступая к предпринимательской активности – поиску и реализации идеи, предпринимателю следует наметить ключевые точки целесообразности постановки идеи. Это, прежде всего: предложение рынку пользующегося спросом товара, приносящего ему прибыль, предпринимательский доход, ориентация на рынок, место расположения предприятия, транзакционные издержки и интерналии, совокупный доход и налоговая база.

Прибыль – это превышение доходов над расходами, получаемое в результате реализации предпринимательского решения по производству и поставке на рынок товара.

Под *расходами* понимается все то, что предприниматель тратит на производство такого товара, т. е. все его затраты (обычно в денежной форме).

Доходы – это все то, что поступает на счет или в кассу предпринимателя в качестве платы за реализованный товар.

Получение прибыли свойственно не только предпринимательской, но и любой другой форме деловой активности. Важно обратить внимание на выделение такой экономической категории, как предпринимательская прибыль, или *предпринимательский доход*. Под *предпринимательским доходом* следует понимать прежде всего дополнительный доход, получаемый от бизнеса, как такового, и инновационной деятельности.

Предположим, прибыль вашего предприятия держалась до недавнего времени на стабильном уровне – 1 млн. руб. ежемесячно. Вы решили, скажем, изменить систему организации производственного процесса (т. е. ввести в предпринимательскую деятельность новацию), в результате чего возросла эффективность производства и прибыль увеличилась до 1,5 млн. руб. в месяц. В этом случае 500 тыс. руб. – ваш предпринимательский доход (прибыль).

Всякий предприниматель, таким образом, выступает в качестве делового человека, но не всякий деловой человек может быть отнесен к категории предпринимателей, если речь идет о действительном феномене предпринимателя.

Ориентация на рынок обуславливает то, что предпринимательство должно носить инициативный, новаторский характер, прежде всего потому, что только рынок – основа существования предпринимательства.

Рынок – это совокупность интересов и действий реальных и потенциальных покупателей и продавцов, а также условий, характеризующих состояние и изменение их интересов и действий.

Поставляя товар на рынок, предприниматель действует на свой страх и риск, поскольку он самостоятельно, интуитивно должен ответить на вопросы, которые сводятся к извечной экономической триаде:

- что производить,
- как производить,
- для кого производить.

Ответы на эти вопросы, как правило, даются предпринимателем, за редким исключением, на абстрактном уровне.

Конкретные характеристики потребителя могут быть выявлены только при прямых поставках, а также при выполнении предварительных заказов на производство товара.

При определении места будущей производительной деятельности предприниматель исходит из необходимости учета ряда факторов, определяющих выгодность такого расположения, а также тех следствий, которые вытекают из избранного предпринимателем места расположения предприятия.

Факторы, определяющие место расположения будущего предприятия, – это расходы, связанные с его обустройством и содержанием, а также предполагаемый эффект от реализации производимого товара, продукта, услуги, зависящий от места расположения такого предприятия.

В каждом конкретном случае необходимо принимать во внимание массу факторов (критериев), воздействующих на уровень прибыльности предприятия в зависимости от места его будущего расположения. К основным таким факторам можно отнести:

- близость к потребителю (покупателю);
- близость к изготовителю (поставщику);
- близость к транспортным артериям;
- квалифицированность имеющейся рабочей силы;

- уровень дохода населения;
- социальное расслоение населения;
- конкуренцию;
- уровень спроса на товар и возможности рынка;
- инфраструктуру;
- уровень арендной платы и др.

Таким образом, месторасположение предприятия может прямо воздействовать на уровень прибыльности.

Сравнительный анализ возможных прибылей в зависимости от месторасположения предприятия имеет важное значение, поскольку исправить уже принятое решение потом будет трудно: уже произведенные инвестиции или заключение долгосрочных арендных договоров ограничивают возможность перемещения предприятия в другое место.

Рынок формирует систему взаимоотношений экономических субъектов, действующих на добровольных началах, принимающих самостоятельные решения по поводу распределения и использования ограниченных ресурсов, а также получающих определенные выгоды от обменных сделок с такими ресурсами.

Что производить и для кого производить, фирма определяет, исходя из анализа стихийных рыночных условий, а вот как производить, фирма решает централизованно, самостоятельно.

Для организации производства, успешного взаимодействия с рынком и получения максимального экономического эффекта недостаточно только обладать ресурсами и комбинировать их определенным способом, т. е. осуществлять непосредственные производственные функции. Производитель несет еще и дополнительные затраты, не всегда поддающиеся строгому учету и стоимостной оценке. Это так называемые *транзакционные издержки*¹, к которым относятся издержки производителя, связанные с затратами:

- на сбор информации о ценах;
- на получение сведений о предпочтениях потребителей;
- на сбор и анализ информации о конкурентах;
- на ведение переговоров, которые не всегда приводят к желаемому результату;
- на договорное оформление сделок.

Трансакционные издержки имеют и другую сторону – социальную, базирующуюся на понятии *внешних эффектов (экстерналий, или побочных эффектов)*, под которыми понимают социальные выгоды или потери, возникающие во внешней (по отношению к фирме) среде, в результате ее производственной деятельности. Среди таких внешних эффектов можно выделить как благоприятные (с точки зрения общества), так и неблагоприятные факторы. Загрязнение окружающей среды, истощение природных запасов, вырубка лесов и т. д. – последствия негативного характера. Повышение комфортности бытия в результате производства все новых товаров и услуг, облегчение условий жизни – все это, конечно, позитивные последствия функционирования производственных фирм.

Государство призвано оказывать содействие производственным предприятиям для повышения эффективности их функционирования и ограничения нежелательных побочных эффектов от производственной деятельности (принятие соответствующего хозяйственного законодательства, налоговая политика, предоставление информации и т. д.). Потребность в таких действиях государства связана с тем, что побочные эффекты от функционирования одного производителя нередко ухудшают условия функционирования другого: химическое предприятие, например, загрязняет окружающую среду и ухудшает условия производства для фермеров, хозяйства которых находятся поблизости от такого промышленного производства.

Основное экономическое содержание понятия транзакционных издержек связано с тем, что рынок неэффективно распределяет ресурсы, направляя их относительный избыток в одни отрасли, лишая тем самым другие отрасли необходимых ресурсов. Связано это, как утверждают сторонники теории транзакционных издержек, с тем, что последние не имеют стоимостной формы, а потому и не включаются производителем в итоговый показатель издержек производства, вследствие чего цена на такой товар может устанавливаться на относительно низком уровне. Это, в свою очередь, увеличивает потребность в данном товаре по сравнению с ситуацией, когда транзакционные издержки могли бы включаться в цену, что сократило бы спрос.

Однако подобные ситуации, хотя и медленно, разрешаются на практике. Взимание компенсационных (за ущерб) штрафов по экологическому законодательству вынуждает производителя все чаще обращаться, например, к безотходным технологиям.

Разрабатывая предпринимательскую идею, предприниматель не должен забывать и о налогах, которые ему придется платить, и налоговой базе.

Совокупный доход – разница между фактической валовой выручкой и фактически понесенными издержками производства (термин «фактические» в данном случае означает «подтвержденные бухгалтерскими расчетами и документами»). Таким образом,

$$D_c = V_{вф} - I_{пф}, \quad (5.1)$$

где D_c – совокупный доход;

$V_{вф}$ – фактическая валовая выручка;

$I_{пф}$ – фактически понесенные издержки производства.

Валовая выручка – сумма всех поступлений (доходов):

- 1) от реализации товаров, продуктов, услуг, работ;*
- 2) от продажи имущества, всех других объектов собственности (например, сумма от продажи станка, который ранее использовался, но был заменен новым станком);*

3) *внереализационные доходы* (например, платежи, поступающие от лизингополучателя, если рассматриваемая фирма, в отношении которой рассчитывается валовая выручка, является лизингодателем).

Налоговая база для предпринимателя. В соответствии с действующим в настоящее время в России Федеральным законом «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства», предприниматель вправе выбирать ту базу, на основе которой будет осуществляться его налогообложение. При осуществлении такого выбора предприниматель исходит из оценки собственной выгоды.

Если, к примеру, фирма занимается производством капиталоемкой продукции, а ее производственные функции сводятся к сборке капиталоемких комплектующих, получаемых на договорных условиях от партнеров, то для нее выгодно было бы выплачивать налог с совокупного дохода

Предположим (для удобства расчетов не будем брать больших цифр), фирма на производство продукции тратит 240 тыс. денежных единиц, а реализует продукцию за 300 тыс. денежных единиц. Результат налогообложения при использовании двух упомянутых налоговых баз. При налоге с валовой выручки отчуждаемая часть (выплачиваемая в виде налогов) составит 30 тыс. денежных единиц (10% от 300 тыс.), а при налоге с совокупного дохода – всего лишь 18 тыс. (30% от разницы между 300 тыс. и 240 тыс.). В первом случае чистая прибыль фирмы, т. е. то, что остается в ее распоряжении, составит 30 тыс., а во втором – 42 тыс. денежных единиц.

Естественно, что принятию решения о выборе налоговой базы должны предшествовать расчеты, основанные на конкретных показателях деятельности фирмы, в отношении которой выбирается налоговая база.

5.1.3. Этапы предпринимательского процесса

Процесс предпринимательской деятельности предполагает совершение предпринимателем как бы двух циклов одних и тех же действий: один круг совершается на ментальном уровне, а другой – в плоскости реальной практики.

Водоразделом этих двух кругов выступает принятие предпринимателем решения. Первый круг необходим для принятия решения, а второй круг совершается потому, что решение принято (см. рис. 5.3).

Первый круг действий нужен предпринимателю для того, чтобы убедиться в реальности производительного процесса, основанного на рассматриваемой идее. Убежденность в эффективности идеи подразумевает принятие позитивного решения, что означает необходимость совершения второго круга действий.

Логика предпринимательской деятельности при подготовке, обосновании и осуществлении любой идеи, связанной с поставкой на рынок нового или обновленного товара, практически одинакова и предусматривает выполнение следующих основных этапов (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Общая схема предпринимательских действий

Генерирование деловой идеи. *Предпринимательская идея представляет собой интерес предпринимателя, облеченный в конкретную экономическую форму. Такой интерес выявляется совмещением возможностей предпринимателя с потребностями рынка или наоборот. В основе любой идеи всегда лежит конкретный товар, продукт, услуга, в которых, по мнению предпринимателя, кто-то на рынке заинтересован.*

Генерирование идеи означает:

- а) фиксацию конкретного товара на уровне сознания;
- б) возникновение интуитивного ощущения, что генератору идеи удастся вписать такой товар в рыночную товарную структуру и осуществить весь комплекс необходимых для этого действий.

Генерирование идей – не простое дело, и не каждый способен на него. Поэтому предприниматель для пополнения банка идей иногда проводит опрос своих коллег, сотрудников и даже друзей.

Первичная экспертная оценка идеи. Любая идея в предпринимательстве проходит экспертную оценку. Существует необходимость в проведении, по крайней мере, двух экспертных оценок: вначале – содержания самой идеи, а затем – правильности ее практического воплощения. При этом, если вторая экспертная оценка чаще всего осуществляется привлеченными специалистами, то первую оценку предпринимательской идеи осуществляет предприниматель. На этом этапе экспертная оценка носит самый общий характер, в ее основе – ответ на вопрос, совместимы ли содержание идеи и требования, ее сопровождающие, с возможностями предпринимателя. К примеру, сегодня было бы прибыльно заняться производством автомобилей. Но может ли отдельный предприниматель реализовать такую идею? Конечно, нет.

Таким образом, первая экспертная оценка приведенной выше идеи свидетельствует о невозможности ее реализации. Экспертные оценки (и первая, и вторая) дают возможность продолжить работу над идеей или же отбросить ее и перейти к осмыслению другой идеи.

Таким образом, выстраивается такая цепочка последовательных действий предпринимателя: зарождение предпринимательской идеи – первая экспертная оценка идеи.

Экспертная оценка идеи – попытка совместить *требования*, соответствующие характеру и качеству идеи, с *возможностями* предпринимателя.

Сбор и анализ рыночной информации. Для принятия решения по поводу рассматриваемой предпринимателем идеи ему необходимо знать реакцию рынка на поставку товара, выступающего в качестве основы такой идеи.

Что интересует предпринимателя на рынке? С какой целью он обращается к рынку в момент зарождения какой-либо конкретной идеи? Предпринимателю нужна совокупность объективных данных, позволяющих выявить возможные финансовые результаты реализации предпринимательской идеи. Данную информацию он может получить, самостоятельно обследовав рынок, купив нужную информацию в консалтинговой компании или, наконец, наняв квалифицированного маркетолога.

Спрос и предложение. **Предпринимателю необходимо выявить соотношение на рынке между спросом и предложением товара, производить который он собирается. Правда, ни один предприниматель не в состоянии получить точную информацию о соотношении спроса и предложения, чаще всего такое соотношение приблизительно известно и является результатом аналитической работы также самого предпринимателя.**

Соотношение между спросом и предложением легче всего выявить в отношении товара, который уже поставляется на рынок. Но такое соотношение придется выявлять (через построение логических умозаключений) и в отношении товара, который будет поставляться в случае принятия предпринимательского решения.

Выявление соотношения между спросом и предложением дает предпринимателю возможность ответить на вопрос, стоит ли приступать к реализации идеи или же следует искать другие варианты. Если анализ показывает, что спрос на данный товар превышает предложение, то производством такого товара следует заниматься, и наоборот.

Тем не менее, проведенный анализ (даже в случае получения самых обнадеживающих результатов) еще не может служить основой принятия предпринимательского решения. Требуется расширение информационной базы.

Прогнозирование цены. *Предпринимателю важно выяснить, на что он может рассчитывать при поставке товара на рынок, т. е. какую цену за предлагаемый товар может ожидать.* Поскольку предпринимательство представляет собой форму рискованной деятельности, то предприниматель стремится сократить степень риска.

В данном случае он может этого добиться, если за основу расчетов берется не усредненная или рыночная цена данного (или аналогичного) товара в момент анализа, а предельно низкая (для данного рынка) цена. Если впоследствии цена будет выше расчетной, то и эффективность его деятельности будет выше расчетной. В случае же подтверждения предположения можно рассчитывать на получение предполагаемого эффекта, исходя из минимально допустимой степени риска.

Цена товара – это количество денег, которое предприниматель получает от потребителя за передаваемый ему товар (за каждую товарную единицу). Различают оптовую и розничную цены. Тип цены и ее выбор зависят от места партнера, с которым предприниматель взаимодействует, в системе рыночных отношений. Для предпринимателя это обстоятельство весьма существенно, ибо если предприниматель, производящий товар, имеет собственную сеть розничной торговли, то он получает 100% цены товара, установившейся на потребительском рынке. Если же он реализует товар через

посредника, то, как правило, получает около 85% цены товара, а примерно 15% такой цены присваивает посредник для компенсации его собственных издержек и обеспечения прибыли.

Таким образом, предпринимателю необходимо знать рыночную ситуацию даже в том случае, если он выходит на рынок через посредника, для того чтобы со знанием дела вести с ним переговоры об уровне прибыли, которую он должен получить, производя и реализуя данную партию товара.

Однако выявление возможного уровня цены также еще не является основанием для принятия предпринимательского решения.

^ Расчет издержек производства. *Выявив цену товара, которая может сложиться на рынке, предпринимателю следует выяснить размер собственных расходов, связанных с производством данного товара.* В данном случае

(в отличие от определения возможной цены), в основу предпринимательских расчетов закладываются не средние и не текущие расходы по производству данного (или аналогичного) товара, а предельно высокие расходы для снижения степени возможного риска.

^ Расходы предпринимателя, связанные с производством товара, называются издержками производства и обычно рассчитываются по отношению к товарной единице по формуле:

$$I_{\text{п}} = A_{\text{р}} + A_{\text{о}} + C_{\text{с}} + C_{\text{т}} + N_{\text{р}} + O_{\text{п.о}}, \quad (5.2)$$

где $I_{\text{п}}$ – издержки производства;

$A_{\text{р}}$ – административные и управленческие расходы;

A_o –	амортизационные	отчисления;
C_c –	стоимость	сырья;
C_t –	стоимость	труда;
H_p –	накладные	расходы;
$O_{п.о}$ –	обязательные	платежи и отчисления.

^ Амортизационные отчисления (амортизация (от лат. *amortisatio* – погашение)) – это часть стоимости всех технических элементов, использованных

в производстве данного товара, в расчете на единицу товарной продукции или на год.

Исчисление амортизации осуществляется на основе трех характеристик:

- полной стоимости используемых в процессе производства технических элементов (зданий, станков и т. д.);
- полного нормативного срока эксплуатации технических элементов;
- числа товарных единиц, производимых с участием технических элементов (или срока их использования).

Расчеты амортизационных отчислений осуществляются по каждому техническому элементу в отдельности. Их сумма в расчете на единицу товарной продукции включается в издержки производства. После реализации

товара их денежный эквивалент зачисляется на специальный *амортизационный счет*, предназначение которого – накопление требуемой суммы для замены технических элементов производства в случае их физического устаревания.

Существует несколько способов расчета амортизации. Предприниматель выбирает наиболее рациональный для него способ, если иное не предусмотрено регулирующим законом.

^ *Первый способ – нормативный.* Норму амортизации по каждому техническому элементу, включаемую в себестоимость единицы продукции, можно описать формулой:

$$N_a = \frac{(P_c - L_c)}{(T_n \cdot O_n)}, \quad (5.3)$$

где N_a – норматив удельной амортизации;

P_c – первоначальная стоимость технического элемента;

L_c – ликвидационная стоимость этого элемента;

T_n – нормативный срок эксплуатации технического элемента;

O_n – нормативная годовая производительность технического элемента.

Амортизация, вычисляемая по формуле (5.3), носит также название линейной амортизации. Её вариантами могут быть:

•

нормативная амортизация на основе количественного фактора ($H_{ак}$), определяемая по формуле:

$$H_{ак} = \frac{P_c}{O_0}, \quad (5.4)$$

где O_0 – общая производительность технического элемента за нормативный срок его эксплуатации;

•

удельная нормативная амортизация ($H_{ав}$), на основе временного фактора t , определяемая формулой:

$$H_{ав} = \frac{P_c}{T_n t}, \quad (5.5)$$

где t – нормативное время на изготовление единицы продукции с использованием технического элемента.

Другим способом может быть *амортизация по остаточной стоимости*. Сущность данного способа можно описать формулой:

$$A_{ост} = \frac{C_{ост} P}{O_n}, \quad (5.6)$$

где $A_{ост}$, P – соответственно, удельная амортизация по способу остаточной стоимости и фиксированный нормативный коэффициент амортизации.

По усмотрению предпринимателя может применяться и ускоренная амортизация, исчисляемая по любому из приведенных формул, помноженная на коэффициент ускорения. Обычно этот коэффициент принимается равным 2.

Представление о том, что цена – порождение складывающейся на рынке ситуации, справедливо, но оно не отражает тех глубинных процессов, которые скрытаны от постороннего взгляда, протекают в предпринимательской структуре под воздействием предпринимателя, который с начала производства или в процессе его формирует цену. Предпринимателю важно зафиксировать, по крайней мере, хотя бы три ценовых показателя на один и тот же товар. Поскольку любой предприниматель хочет получить максимально возможный эффект, то первая цена, фиксируемая им, – это максимально возможная цена на товар. Она может быть на рынке или только в воображении предпринимателя. Вторая цена – это объективная цена, о которой мы будем говорить позже. И третья цена – это минимально допустимая цена (с точки зрения предпринимателя).

Таким образом, графически эти три фиксируемые предпринимателем цены можно было бы изобразить в следующей форме (рис. 5.5):

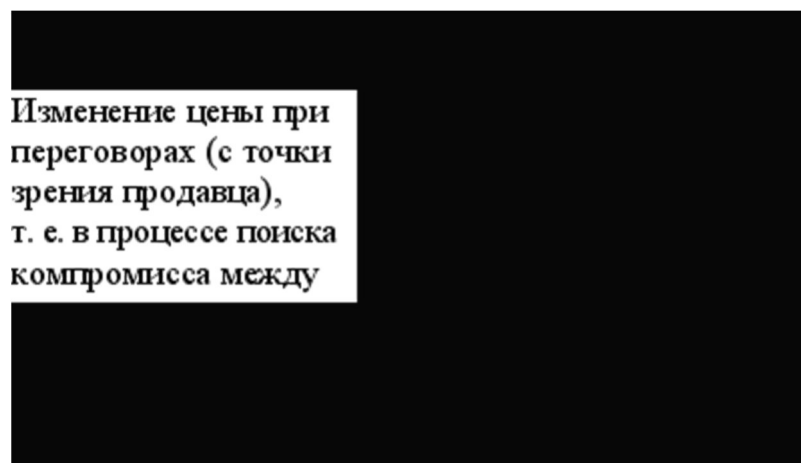


Рис.

5.5.

Формирование

цены

Минимально допустимая цена – это тот минимум, который является для предпринимателя пределом, ниже которого при нормальной экономической ситуации он не хотел бы опускаться. Окружающим эта цена неизвестна, поскольку предприниматель ее не разглашает. Если реальная (рыночная) цена

начинает приближаться к этой цене, то для предпринимателя такое положение – сигнал к принятию срочных мер: остановке производства, переходу на выпуск другого товара и пр. Минимально допустимая цена – цена товара, содержащая минимально допустимую (с точки зрения предпринимателя) прибыль.

Она формируется предпринимателем через использование им так называемого складочного метода, который сводится к сложению нормативов всех затрат в связи с производством товара. Норматив обычно выражается в процентах от общих затрат, т. е. от размера вкладываемого в дело капитала. Для кого-то достаточен норматив прибыли в размере не менее 10%, а кто-то будет согласен на прибыль не менее 20% и т. д.

В отношениях с партнерами предприниматель оперирует рыночной ценой, которая должна быть выше минимально допустимой цены. Следовательно, и прибыль, которую предприниматель реально получает при продаже товара по рыночной цене, будет выше нормативной. Минимально допустимая и рыночная цены различаются только размерами прибыли (расчетной в случае минимально допустимой цены и фактической в случае рыночной цены).

Таким образом, предприниматель формирует цены на минимально допустимом для него уровне, а функционирует, оперируя рыночной ценой.

В формировании цены предприниматель также сопоставляет качество своего товара с качеством товаров его конкурентов и старается назначить цену своему товару выше существующей максимальной рыночной цены, если качество его товара выше рыночного. И, наоборот, при качестве, не превышающем качество товара конкурентов, старается назначить промежуточную цену пропорционально качеству своего товара.

^ **Административные и управленческие расходы**

Второй компонент издержек производства – это норматив административных и управленческих расходов, который определяется по формуле:

$$A_p = \frac{\Phi_{\text{отп}}}{O_p}, \quad (5.7)$$

где A_p – норматив административно-управленческих расходов;

$\Phi_{\text{отп}}$ – фонд оплаты труда административно-управленческого персонала;

O_p – объем производства, т. е. суммарное количество производимых товаров.

Фонд оплаты труда административно-управленческого персонала представляет собой сумму:

- а) заработной платы всех администраторов и управленцев;
- б) всех других форм выплат этой категории работников (премии, надбавки и т. д.);
- в) налогов на начисляемый фонд оплаты труда этих работников.

^

Издержки на сырье

Под издержками этого типа понимают расходы, связанные с приобретением *сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих*, т. е. того, из чего изготавливается (собирается) товар.

К этой же статье расходов относят затраты, связанные с потреблением топлива

и ресурсов (электроэнергии, тепла, воды), а также с приобретением так называемого быстроизнашивающегося и малоценного оборудования и инструментов (электролампочек, гаечных ключей, молотков и т. д.).

Расчеты этой категории издержек производства осуществляются также на нормативной основе, т. е. через определение доли затрат, приходящихся на единицу продукции. При этом используются три подхода.

^ Норматив стоимости труда

Для определения этой величины суммарный фонд заработной платы всех занятых в производстве данного товара делится на суммарное количество производимых товарных единиц в период, за который начисляется суммарный фонд заработной платы:

$$C_T = \frac{Z_{\text{п}}}{T_e}, \quad (5.8)$$

где C_T – норматив стоимости труда;

$Z_{\text{п}}$ – суммарный фонд заработной платы;

T_e – суммарное количество товарных единиц.

^ Норматив накладных расходов

Под накладными расходами понимаются затраты, связанные с транспортировкой, хранением произведенного товара, его рекламой, страхованием на период транспортировки и т. д., т. е. затраты, связанные со всеми видами работ, которые необходимо осуществить в процессе продвижения товара от места его производства к непосредственному

потребителю. При определении такого норматива издержек производства общая сумма накладных расходов делится на общее количество товаров, применительно к которым такие накладные расходы осуществляются.

Эти расходы потому и называются накладными, что они как бы накладываются (прибавляются) на цену производства товара.

Таким образом, норматив накладных расходов H_p – результат деления общей (валовой) суммы накладных расходов C_{np} на количество товарных единиц T_e , применительно к которым производятся такие расходы:

$$H_p = \frac{C_{np}}{T_e} \quad (5.9)$$

^ Обязательные платежи и отчисления

Любой производитель, функционирующий легально, начисляет и выплачивает налоги и сборы в пользу федерального и местного бюджетов, а также во внебюджетные фонды. Все эти выплаты также включаются им (за исключением налога на прибыль) в издержки производства и компенсируются при реализации продукции из получаемой цены товара.

Норматив таких издержек (затрат) определяется через деление валовой суммы таких платежей на общее количество товарных единиц, производимых предпринимателем (и тот, и другой показатели берутся за одно и то же время):

$$O_{по} = \frac{B_{по}}{T_e}, \quad (5.10)$$

где $O_{по}$ – норматив обязательных платежей и отчислений;

$B_{по}$ – валовая сумма обязательных платежей и отчислений;

T_e – количество произведенных товарных единиц.

^ Издержки производства в целом

Издержки производства представляют собой итоговую стоимость:

1) расходов I_c , связанных с производством;

2) расходов C_y , связанных с созданием необходимых условий для производства.

Издержки производства представляют собой сумму:

$$I_{\pi} = I_c + C_y. \quad (5.11)$$

^ Выявление эффекта от возможной реализации идеи

Зная цену, которую рынок может предложить за поставляемый товар, и имея представление об уровне предполагаемых издержек производства, предприниматель выявляет возможный эффект от реализации идеи. Под эффектом в данном случае понимается прибыль предпринимателя.

Исходными данными для расчета прибыли служат валовые расходы и валовой доход, связанные с производством конкретного товара. Предпринимательский эффект Π_3 определяется следующим образом:

$$\Pi_3 = D_v - I_{\pi}, \quad (5.12)$$

где D_v – валовой доход.

Предпринимательский эффект называют валовой прибылью.

Вычитая из валовой прибыли налоговые отчисления H_o , т. е. налог на получаемую прибыль, получим Π_n – прибыль предпринимателя:

$$\Pi_n = D_v - I_n - H_o. \quad (5.13)$$

Для оценки эффективности реализации идеи предприниматель сравнивает возможную экономическую эффективность (расчетный коэффициент эффективности E_p) с эффективностью, которая в обществе выступает в качестве ориентира предпринимательской деятельности. Таким ориентиром служит средняя норма прибыли.

На основе сопоставления этого показателя со средней отраслевой нормой прибыли (нормативным коэффициентом эффективности E_n) делается вывод о целесообразности реализации предпринимательской идеи:

$$E_p = (\Pi_n / I_n) \geq E_n. \quad (5.14)$$

Так, например, если другие предприниматели получают в среднем норму прибыли, равную 17%, а ваша идея при ее реализации сулит только прибыль в размере 10%, то вы, по всей вероятности, подумаете, стоит ли вам браться за реализацию такой идеи или же обратиться к осмыслению другой, более прибыльной. Но даже если вы примете решение приступить к реализации такой идеи, которая обещает прибыль на уровне 10%, то сделаете это сознательно. Другими словами, выявление ожидаемой нормы прибыли – важный показатель при принятии предпринимателем решения о начале реализации идеи или об отказе от нее.

^ Экспертная оценка полученной в ходе осмысления идеи информации

Принятие предпринимательского решения о реализации рассматриваемой идеи требует экспертной оценки полученной информации, т. е. всех последствий, связанных с практической реализацией идеи.

При оценке предприниматель на основе имеющейся информации пытается ответить на такие вопросы:

- сможет ли он совершить действия, необходимые для реализации идеи (может ли он приобрести необходимое оборудование, получить требующееся сырье, привлечь к производству рабочую силу необходимой квалификации и т. д.);
- какой первоначальный капитал для реализации идеи требуется, сможет ли он его получить и за счет каких источников;
- достаточен ли для него выявленный размер прибыли.

^ Принятие предпринимательского решения

Основное действие ментального (мысленного) характера – принятие предпринимателем решения, связанного с рассматриваемой идеей, которое может быть одним из трех:

- а) приступить к реализации идеи;
- б) отказаться от использования идеи;
- в) отложить на определенный срок (например, до момента наступления определенных условий или обстоятельств, скажем, до момента накопления

определенного капитала) начало реализации идеи.

Принятие предпринимателем решения осуществляется на основе выявленной информации и представляет собой результат психологического убеждения его в верности имеющейся информации и в способности осуществить предполагаемые для реализации идеи действия.

^ 5.2. Логика предпринимательской деятельности

5.2.1. Поведение предпринимателя и факторы, оказывающие воздействие на него

Существующая в любом обществе система экономических отношений сложна и включает в себя множество элементов. Главное в таких отношениях – взаимодействие двух основных субъектов: производителя и потребителя. В реальной жизни поведение каждого из этих субъектов зависит от множества факторов, которые непосредственно воздействуют на их активность и корректируют как направленность такой активности, так и первоначальный экономический интерес.

Таким образом, и производитель (предприниматель), и потребитель (покупатель) не обладают абсолютной свободой действий. Их действия могут быть предприняты в каком-то конкретном направлении лишь в том случае, если они несут в себе рациональный заряд. Важно детализировать поведение и той, и другой стороны, поскольку основная задача предпринимателя – принятие такого решения, которое вызвало бы интерес потребителя.

Итак, предприниматель при принятии решения должен рассмотреть примерно

следующий

круг

вопросов:

- есть ли возможность получения требуемого сырья и каковы условия его получения (кооперационные связи);
- есть ли возможность приобретения требуемых компонентов, полуфабрикатов и т. д. и по какой цене (кооперационные связи);
- есть ли возможность получить требуемую технику, технологию, оборудование на рынке;
- какова возможная реакция государства на такие действия (обложение налогом, запрет, финансовая и иная поддержка и т. д.).

5.2.2. Учет возможного поведения предполагаемого потребителя

В не менее сложной ситуации находится и потребитель, который определяет свое место в этой системе отношений также в зависимости от целого ряда факторов:

- уровня и формы личного денежного дохода;
- системы приоритетов потребительских интересов;
- доступности необходимых товаров;
- экономической политики государства (налоговая, социальная и т. д.).

Другими словами, на втором полюсе взаимоотношений основных субъектов рынка существует система зависимостей, оказывающих воздействие на принятие предпринимателем решения.

5.2.3. Действия предпринимателя на этапе осмысления идеи

На поведение потребителя оказывает воздействие целый ряд факторов, которые должны учитываться предпринимателем при принятии им решения. Предприниматель прежде всего должен решить, на какую группу населения (с каким доходом) он ориентируется. При этом он должен иметь представление о численности такой группы для определения масштабов производства. Кроме того, информация должна соответствовать тому рынку, на который ориентируется предприниматель.

Как видим, факторы, влияющие на поведение потребителя, требуют от предпринимателя тщательного изучения, учета, выработки мер по приспособлению к ситуации, складывающейся вокруг потребителя. В цивилизованном обществе такая работа относится к категории профессиональных видов деятельности и выполняется посредником.

Если на смену воплощаемой в практику предпринимательской идее приходит новая, более отвечающая происходящим изменениям на рынке или в обществе и позволяющая предпринимателю сохранить и укрепить свои позиции на рынке, а следовательно, и в сфере производства нового товара, то предприниматель изменяет профиль своей деятельности и «переливает» капитал в новую сферу.

5.2.4. Три основных направления действий предпринимателя

Предприниматель обычно рассредоточивает свою деятельность по трем направлениям. Первое направление – управление производством (производительным процессом, трудовым коллективом, предпринимательской структурой).

Это направление предпринимательской деятельности в науке получило самостоятельное развитие в виде *концепции менеджмента*. Предприниматель должен овладеть основными принципами менеджмента и быть менеджером.

Конечно, в устоявшихся предпринимательских структурах управлением занимаются профессиональные менеджеры, но в начале своей деятельности предприниматель, как правило, совмещает предпринимательскую активность с работой менеджера.

Управление производством никогда не может осуществляться в изоляции от других направлений деятельности предпринимателя: он организует производство не ради производства, а ради потребителя. По этой причине *второе направление его деятельности – изучение рынка*. Без анализа процессов, происходящих на рынке, не может быть эффективной предпринимательской деятельности.

На рынке предпринимателя интересует, прежде всего, ситуация, складывающаяся вокруг его товара.

Предприниматель, особенно в начале своей деятельности, должен быть еще и специалистом по маркетингу. Впоследствии он будет обращаться к профессионалам для получения маркетинговой информации и выводов, но владеть основами маркетинга он должен в любом случае.

^ Третье направление, на котором сосредоточивает внимание

предприниматель, – партнерские связи (сложившиеся или планируемые).

При этом важное значение придается эффективности партнерских связей, поиску новых, более эффективных связей и отказу от старых, менее эффективных по сравнению с ожидаемыми.

В целом схема основных направлений предпринимательской деятельности выглядит следующим образом (рис. 5.6).

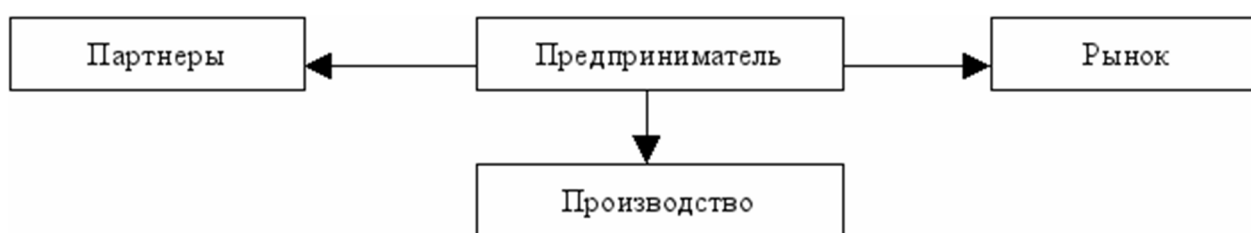


Рис. 5.6. Направления деятельности предпринимателя

Итак, *предпринимательство* – это форма деловой активности, основанная на риске и инновационном подходе к системе экономических (хозяйственных) связей, при которых производство и поставка на рынок товаров ориентированы на получение предпринимательского дохода (прибыли).

5.3. Формальные методы генерации идеи. Оценка деловой идеи

Для выработки новых предпринимательских идей используют как формальные, так и неформальные механизмы. Первые – структурные

подразделения – чаще функционируют на уже существующих предприятиях и служат для поиска нового в уже освоенной области деятельности. Большинство же начинающих предпринимателей пользуются неформальными источниками информации, неформальными механизмами, которые тем не менее часто дают отличные результаты. Пытливому уму и случайная реплика может дать богатую пищу для размышления.

Среди множества источников новых идей наиболее полезными западные эксперты считают отзывы потребителей, сведения о продукции конкурентов, мнения работников торговли, а также патентную литературу.

Патентное бюро США, например, публикует еженедельник «Официал газет» («Official Gazette»), составленный из аннотаций ко всем выданным патентам и списков патентов, предлагаемых на лицензирование и продажу. Совет по государственным патентам США, в свою очередь, обнародует списки принадлежащих государству патентов, содержащие тысячи аннотаций. Информацию о конкретном продукте предприниматель может также получить в Комитете технических услуг.

Случается и такое, что идею нового продукта предсказывают законодательные акты. Например, изданный Правительством США закон «Об охране труда и здоровья» предписал всем промышленным предприятиям с числом занятых более 3 человек завести аптечку первой помощи. Причем требования к подобным аптечкам различались в зависимости от специфики производства. Понятно, что аптечка строительной фирмы должна быть водонепроницаемой и содержать иной набор препаратов, чем, например, аптечка косметической фабрики. Предприимчивые американцы тут же создали два малых предприятия: одно – при строительной организации, другое – при косметической фабрике, которые стали выпускать широкий ассортимент аптечек первой помощи. Причем продукция одного из этих предприятий – «Эр

энд Аш сейфети сейлз» – оказалась настолько универсальной, что удовлетворяет требованиям практически всех компаний, кроме строительных.

Существует целый ряд широко практикуемых методов генерации новых идей.

^ **Целевое обсуждение.** Этот метод достаточно традиционен и заключается в проведении дискуссии, которую направляет ведущий, прямо или косвенно нацеливающий участников обсуждения на определенную область.

^ **Мозговая атака.** В основе метода мозговой атаки лежит идея о том, что для пробуждения творческой инициативы человека следует поместить в необычные условия, вырвать из привычной обстановки, сделав, к примеру, участником игры.

Метод мозговой атаки доступен каждому. Достаточно собрать группу из 6 – 12 людей самых разных профессий, желающих принять участие в выработке идеи. Конечно, большинство высказанных предложений окажутся на поверку совершенно абсурдными, но среди них может промелькнуть и действительно интересная мысль.

Подготовка к дискуссии начинается с формулирования проблемы, которая не должна быть ни слишком общей (это ведет к разбросу идей, и что-то конкретное получить трудно), ни слишком узкой (это будет сдерживать инициативу).

Прибегнувший к мозговой атаке должен строго придерживаться нескольких правил.

- Никаких критических замечаний в адрес участников обсуждения. Пусть все высказываются без смущения.

- Поощряйте свободный полет мысли. Чем экстравагантней идеи, тем лучше.
- Обилие идей – залог успеха. Чем выше куча сора, тем больше шансов, что в ней отыщется жемчужное зерно.
- Идея, как мяч на поле, должна быть подхвачена и обыграна всеми участниками обсуждения.

Не следует превращать мозговую атаку в нудное деловое совещание. Пусть она пройдет весело, как игра, и лучше всего без участия специалистов по обсуждаемой проблеме, которые, как правило, не способны выйти за рамки трафарета и склонны подавлять своим авторитетом «профанов».

^ **Мозговая атака наоборот.** От предыдущего этот метод отличен тем, что в ходе обсуждения требуется высказывать критические замечания, ибо все построено на том, чтобы участники группы выявляли недостатки предлагаемых идей. Разумеется, делать это нужно корректно, не ущемляя чужого самолюбия.

Метод дает неплохие результаты, когда его используют в качестве «разминки» перед другими упражнениями на стимулирование творческой активности.

^ **Инвентаризация слабых мест.** Инвентаризация отчасти схожа с целевым обсуждением, но если в первом случае участники дискуссии сами формулируют новые идеи, то во втором им просто вручают заранее составленный список «слабых мест» продукции, относящейся к определенной товарной группе, и предлагают «привязать» к отдельным пунктам перечня имеющиеся на рынке образцы этой продукции известных марок, а потом объяснить свой выбор. Таким образом можно приблизиться к пониманию того,

что хочет потребитель, а это всегда легче, чем изобретать новый продукт с нуля.

^ **Словесные ассоциации.** Довольно любопытен и результативен метод сложных ассоциаций. Допустим, вам нужно модернизировать изделие. Возьмите большой словарь и выберите наугад слова, например: дерево, сигарета, лампа, но непременно наугад! Случайность выбора – основное условие. К слову подберите определение, скажем так: дерево – высокое, лампа волшебная, сигарета – мятая. А дальше все определения отнесите к интересующему вас изделию. Анализ подобных комбинаций дает порой самые непредсказуемые результаты.

Можно поступить и по-другому. Возьмите листок бумаги и напишите на нем слово или целую фразу, имеющую отношение к обдумываемой проблеме. Потом добавьте к ней другую, еще одну. Старайтесь, чтобы каждое новое слово давало новый поворот мыслительному процессу, благодаря чему постепенно возникнет цепочка идей.

Синектика. Метод синектики основан на использовании одного из четырех механизмов аналогии: личностной, прямой, символической, фантазийной. Обсуждение проводится в два этапа. На первом путем обобщения различных ситуационных моделей непривычную проблему или объект помещают в привычный контекст, на втором, напротив, стараются привычное сделать непривычным.

^ **Метод Гордона.** Этот метод требует, чтобы участники обсуждения не знали заранее, какая именно проблема будет обсуждаться и не успели вооружиться устоявшимися представлениями и шаблонами. Заседание открывает ведущий, который в самых общих выражениях излагает некую концепцию, связанную с интересующей его проблемой. Участники обсуждения высказывают свои идеи

по поводу услышанного. Затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и некоторые имеющие к ней отношение вопросы. Наконец, вскрывается та самая проблема, ради которой, собственно, и затевалась дискуссия. В результате, ее участники начинают высказывать конкретные предложения о том, как реализовать задуманное.

^ **Метод вопросника.** Он помогает вырабатывать новые идеи путем использования списка вопросов и предложений, имеющих отношение к анализируемой проблеме, и применим как для выработки принципиально новых решений, так и для поиска новых идей в заранее очерченной области.

Вопросник составляют в произвольной форме. Приведем пример универсального списка, где название обсуждаемого предмета заменено словом «это».

- Можно ли найти для *этого* какой-то иной способ применения? Нельзя ли по-иному использовать то, что известно? Не найдется ли *этому* другого применения, если его изменить?
- Можно ли *это* адаптировать? Есть ли где-то что-то похожее? Не наводит ли *это* на другие идеи? Может, что-то такое уже было в прошлом? Что можно скопировать? Кого можно превзойти?
- Можно ли *это* модифицировать? Нельзя ли повернуть *это* по-новому. Допустимо ли изменить смысл, цвет, движение, запах, форму, силуэт? Что еще можно изменить?
- Можно ли *это* увеличить? Если да, то что именно: время, частоту, мощность, размер, плотность? Можно ли придать *этому* новую

ценность, добавив новое свойство? Нельзя ли включить в состав *этого* новые компоненты? Не стоит ли продавать *это* в двух или многих экземплярах?

•

Можно ли *это* уменьшить? Если да, то как это сделать? Уменьшить размеры? Повысить концентрацию? Миниатюризировать? Сделать ниже? Короче? Легче? Убрать компонент? Убрать все лишнее? Разбить на части? Преуменьшить?

•

Можно ли *это* заменить? Если да, то чем или как? Заменить один ингредиент? Использовать другой материал? Другой процесс? Другой источник энергии? Найти другое место? Другой подход? Придать звуку другой тон?

•

Можно ли *это* перекомпоновать? Если да, то как? Поменять местами элементы? Использовать другую схему? Другую структуру? Другой порядок?

•

Поменять местами причину и следствие? Изменить ритм? Изменить график?

•

Можно ли вообще все поменять местами? Если да, то как? Заменить плюс на минус? Делать не *это*, а нечто прямо противоположное? Двигаться не вперед, а назад? Переставить с ног на голову? Поменять местами роли? Левый ботинок надеть на правую ногу, а правый – на левую? Переставить столы? Подставить другую щеку?

•

Можно ли *это* скомбинировать? Если да, то как? Что, если сделать сплав, смесь, набор, комплект? Объединить силы? Цели? Преимущества? Идеи?

^ **Вмененные связи.** Суть метода состоит в том, чтобы разложить проблему на составляющие, дезагрегировать, выявить все компоненты, осмыслить, перекомпоновать и на основании новой комбинации выстроить новую концепцию или идею. Метод реализуется в несколько шагов:

- выявить все аспекты проблемы;
- установить взаимосвязи между ними;
- описать взаимосвязи в структурированном виде;
- выявить закономерности, скрытые во взаимосвязях;
- определить новые идеи, вытекающие из этих закономерностей.

Записная книжка. Если решили прибегнуть к методу записной книжки, первым делом заведите блокнот, в который надо занести формулировку проблемы и все известные вам факты, сопряженные с ее решением. По ходу осмысления проблемы каждый день записывайте в блокнот все возникающие идеи. К концу месяца отберите из них самые лучшие.

Этот метод применим и для коллективной генерации идей. В течение месяца все участники группы ведут собственные записи, а потом сдают их координатору, который сводит предложения воедино и составляет общий список идей, обсуждаемый сообща.

Эвристика. Результативность эвристического метода зависит от умения строить догадки на основании логических рассуждений, интуиции и прошлого

опыта. Предприниматели прибегают к эвристике чаще, чем сами предполагают, поскольку нередко вынуждены принимать решения в условиях неполноты информации, когда о последствиях решения можно только догадываться, но с уверенностью судить о них нельзя.

Существуют специальные эвристические методы, один из которых называется НИТ (англ. Heuristic Ideation Technique). Он предполагает выявление всех концепций, имеющих отношение к изучаемому товару или группе товаров, и выработку на их основе всевозможных комбинаций идей.

^ **Научный метод.** Широко применяемый в различных областях научный метод предполагает сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверку на основании этих данных различных гипотез о состоянии объектов или процессов. Он хорош, когда необходимо провести тщательное исследование объекта или процесса.

Предприниматель должен поставить проблему, проанализировать ее, собрать и осмыслить данные, проверить возможные пути решения проблемы, наконец, выбрать наилучшее из всех допустимых решений.

^ **Стоимостный анализ.** Этот метод ориентирован на извлечение максимальной выгоды и требует детального анализа всех компонентов продукта или процесса с той точки зрения, можно ли снизить их стоимость и, следовательно, качество без ущерба для целого.

^ **Список атрибутов.** Составляя списки атрибутов (качеств) объекта или проблемы и исследуя каждый из них в отдельности, можно установить связи между понятиями, которые раньше казались несвязанными, создать новую комбинацию понятий, за счет этого найти новое решение.

^ **Матричное структурирование.** Метод основан на построении таблицы, столбцы которой соответствуют обсуждаемым вариантам товара, а строки – рыночным атрибутам. Точнее сказать, в них проставляют вопросы, уточняющие, какое применение может найти товар, на какой круг потребителей рассчитан и т. п. Ответы заносят в клетки матрицы.

^ **Мечты о невозможном.** Такое название носит еще один метод генерации идей. Мечтать не только приятно, но и полезно: это может привести на свежую мысль. Смело замахивайтесь на самые высокие цели, представляйте, каким оригинальным путем к ним придете. Все приходящие в голову возможности следует записать и изучить, пока не будет выработана пригодная для разработки идея.

^ **Рыбий скелет.** Метод рыбьего скелета разработан в Японии профессором Исикавой, а мировую известность приобрел благодаря эффективной работе «кружков качества», которым в большой степени обязана своим качеством продукция японских фирм.

Группы из 8 – 10 рабочих собирались, чтобы обсудить главную помеху производительному труду на своем участке. Результаты дискуссии изображали

в виде схемы, напоминавшей рыбий скелет – отсюда и название. «Хвост» – начальное состояние проблемы, «голова» – цель группы, «кости» – различные причины, влияющие на проблему. В процессе работы группы «кости» исчезают или, напротив, добавляются.

Некоторым людям не нужны никакие формальные методы. Самые обыденные вещи и ситуации вызывают у них непрерывный поток идей. Каждый человек в той или иной мере генератор идей.

Рассмотренные методы генерации идей могут найти применение на всех этапах и стадиях жизненного цикла предпринимательского и чисто новаторского процесса в любых отраслях хозяйствования.

Оценка экономической эффективности идеи осуществляется путем технико-экономических расчетов по определению доходности требуемого капитала для реализации идеи.

Контрольные вопросы:

1. Существует ли различие между предпринимателем и обычным деловым человеком?
2. Как вы определите предпринимательский доход?
3. Какие расчеты необходимо осуществить перед принятием предпринимательского решения?
4. Перечислите основные методы генерации деловой идеи.