

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Истории каждого предпринимательского дела, каждой предпринимательской карьеры похожи на человеческую жизнь. Вначале родители решают дать жизнь новому человеку. Человек рождается на свет, растет, крепнет, достигает зрелости, становится взрослым, устойчивым и в дальнейшем живет полноценной взрослой жизнью. Потом он стареет и умирает - бессмертие не дано никому. Похожие стадии проживаются каждым предпринимательским делом.

Любой бизнес-проект задумывается, создается, обустроивается, раскручивается, доводится до состояния конкурентной устойчивости и зрелости, поддерживается и развивается в обстановке конкуренции - растет, претерпевает изменения, а затем при необходимости завершается. Поэтому жизненный цикл каждого предпринимательского дела включает стадии создания, устойчивого ведения бизнеса и завершения.

Целью исследования являются аспекты управления бизнесом на предстартовой стадии. Для достижения данной цели были поставлены задачи:

- Выявить особенности функций предпринимателя на предстартовой стадии бизнеса
- Изучить основные подходы к разработке дорожной карты создания собственного бизнеса
- Проанализировать выполнение функций предпринимателем Федоровым на предстартовой стадии
- Сформулировать рекомендации по повышению эффективности функций предпринимателя на предстартовой стадии

ГЛАВА 1 УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ НА ПРЕДСТАРТОВОЙ СТАДИИ

1.1 Особенности функций предпринимателя в предстартовой стадии бизнеса. Дорожная карта создания нового бизнеса

Ежегодно вхождение в бизнес многих сотен тысяч предпринимателей во всем мире сопровождается созданием новых бизнес-проектов на самых разных секторах рынка. Начало присутствия на рынке любого бизнес-проекта, его старт, принято называть стартапом.

В современной литературе нет единообразного определения границ, продолжительности и внутренней структуры стартапов. Нет и единообразной терминологии. Диапазон определений популярного понятия «стартап» (от англ. start-up – запускать), с которыми можно столкнуться в разных публикациях и на практике, очень широк.

Под стартапом часто понимается период придумывания, обоснования, согласования и формулирования бизнес-идеи, обустройства бизнеса, привлечения в него инвестиционных и иных ресурсов, выпуска пилотной партии продукции. Одновременно можно столкнуться с пониманием стартапа как одного мгновенья, когда фирма производит первую продажу товара, услуги или работы.

Важно обратить внимание читателей на то, что является очевидным признаком всякого стартапа.

Прежде всего, стартап – это стадия становления начала развития бизнеса по производству и реализации товаров (услуг, работ) до вывода его в состояние конкурентной устойчивости.

В свою очередь бизнесможно определить как конкурентно устойчивый, когда новая фирма и ее владельцы чувствует себя уверенно на рынке, поскольку благодаря стабильности производства и продаж приобрели устойчивость в противодействии конкурентным угрозам и в самостоятельном создании встречных конкурентных угроз. Стартапы имеют разную продолжительность во времени, иногда в качестве условных сроков принимается 42 месяца, а иногда рассматривается более длительный период в 3–7 лет.

Деятельность предпринимателей по проведению стартапа фактически начинается раньше и составляет предстартовую (pre-start-up) стадию бизнеса. На стадии

стартапа новый бизнес существует пусть и в младенческом состоянии, но он уже живет своей жизнью, а на предстартовой стадии его еще нет, он пока не создан – он лишь задумывается, обосновывается, проектируется, разрабатывается его инициаторами.

Прежде чем бизнес в действительности мог бы стартовать, его участникам надо создать его прообраз, очертить предмет своего будущего дела, увязать между собой цель, средства, процессы и результаты деятельности. Качество запуска нового бизнеса, а возможно, и его последующего развития определяется качеством работы предпринимателей на предстартовой стадии. Основное предназначение предстартовой стадии состоит в подготовке стартапа, создании наилучших условий его успешного прохождения.

Профессиональным предпринимателям приходится не только выдвигать вечные вопросы бизнеса, но и определенным образом ранжировать их. Начинать следует с поиска ответов на вопросы «для чего?» и «для кого?», в ходе которых владельцы бизнеса:

1. определяют ожидания рынка, реакцией на которые мог бы стать их собственный бизнес по производству и продаже товаров, оказанию услуг, выполнению работ;
2. сопоставляют с ними собственные первоначальные намерения, уровень профессиональной квалификации, способности, мотивы и прежний опыт ведения бизнеса;
3. рассматривают состояние рынка, уровень конкуренции, существующие бизнес-коммуникации, изучают вероятных конкурентов, контрагентов, партнеров по бизнесу;
4. изучают законодательство и другую нормативную базу в интересующей области деятельности.

Бытует мнение, что предприниматели открывают дело, повинувшись в первую очередь своему внутреннему голосу, желаниям, склонностям и убежденности в собственной правоте. Порой считается, чтобы начать новое дело, людям надо опереться на внутренние мотивы, предпринимательский дух, внутренние самооценки, убедить себя в том, что они обязательно успешно справятся с любым делом, получат нужные результаты, как говорится, «сделают это». Для некоторых людей, вступающих в предпринимательство, главной заботой является создание фирмы «под что-нибудь» либо доказывание друзьям, знакомым, родственникам и соседям, что «я могу это сделать».

Несомненно, внутренняя психологическая мотивация играет немаловажную роль в процессе создания нового дела, и желание заниматься предпринимательством должно присутствовать изначально. Однако исходным пунктом всякого успешного бизнеса является не столько горячее стремление предприимчивых людей к реализации собственных интересов и амбиций в ведении бизнеса, сколько спокойное подчинение этих интересов жизненным реалиям. Создавать фирму просто «под что-нибудь», не определив предмет деятельности, накладно и недальновидно.

Предстартовая стадия не только вдохновляет предпринимателей, открывая перед ними беспредельные возможности самореализации, но одновременно сковывает их необходимостью учитывать состояние и ожидания рынка, ограничивая их творческие фантазии суровой реальностью.

Прежде всего на стадии зарождения бизнеса следует убедиться, что предполагаемый бизнес действительно может стать предметом полноценной деятельности, и не остаться плодом мечтаний, оторванных от жизни.

Для этого необходимо проанализировать ожидания рынка. Ожидания и потребности рынка могут в той или иной мере соответствовать первичным представлениям будущих предпринимателей о степени необходимости и полезности их предполагаемой деятельности. А могут и вовсе не соответствовать им.

Важно определить, хотя бы приблизительно, потребительские ожидания результатов предполагаемой деятельности по производству товаров, оказанию услуг или выполнению работ. К клиентам и их потребительским ожиданиям надо всегда относиться уважительно.

В процессе изучения спроса следует:

- разграничивать спрос на товары, услуги и работы и потребности в них, не подкрепленные спросом;
- стараться рассматривать реальные потребности потенциальных клиентов, а не собственные предположения об их наличии.

Начинающим предпринимателям часто свойственна подмена подлинной реальности рынка собственными субъективными представлениями о том, какие положительные возможности этот рынок несет их бизнесу.

Порой желаемое легко выдается за действительное. Людям кажется, что потенциальные клиенты с нетерпением ожидают результатов их будущего дела. Такие иллюзии могут усиливаться советами некомпетентных друзей, родственников, знакомых или случайных попутчиков.

Для того чтобы не витать в облаках и не тешить себя иллюзиями, будущим предпринимателям необходимо на предстартовой стадии проанализировать структуру потребностей в результатах предполагаемой деятельности. Нужно рассмотреть эти потребности не только в статике, но и в динамике, обращая внимание на изменения в структуре потребностей в прошлом и прогнозируя подобные изменения в будущем.

Кроме того, в процессе изучения рынка необходимо разграничивать потребности потенциальных клиентов в тех или иных товарах, услугах, работах и спрос на них.

Как известно, субъекты предпринимательства обязаны быть чувствительными к потребительским ожиданиям. Однако сами потребительские ожидания могут быть представлены и в виде потребностей, и в виде спроса.

Потребности – это буквально то, что требуется потенциальным потребителям для достижения ими определенных целей.

Спрос (его также определяют как платежеспособный спрос) представляет собой совокупную денежную массу, которую вероятные клиенты могли бы израсходовать на предлагаемые или предполагаемые товары (услуги, работы).

Как правило, спрос на товары (услуги, работы) отражает потребности в них. Но подобное имеет место не всегда. Принимая решение о приобретении товаров, услуг или работ, потребители руководствуются не только имеющимися у них потребностями, но и наличием денежных ресурсов, которые могли бы быть потрачены на их покупку.

Клиенты тратят деньги на приобретение товаров, работ или услуг не только потому, что нуждаются в них, но и потому, что обладают денежными средствами, которые могут позволить себе потратить.

Структура потребностей и потребительские приоритеты не обязательно совпадают со структурой спроса и покупательскими приоритетами. Часто люди хотят и желают иметь одно, а фактически им приходится приобретать и довольствоваться совсем другим – тем, на покупку чего им хватает денег.

Разграничение потребностей и спроса важно постольку, поскольку на практике потребности нередко не находят воплощения в спросе, а спрос иногда определяется не действительными потребностями потенциальных клиентов, а навязанными. Для целей будущего бизнеса полезно разделять спрос и потребности, поскольку в действительности бизнес приходится ориентировать и на удовлетворение потребностей, и на формирование и навязывание спроса.

Анализ потребностей и спроса состоит в сборе, изучении фактических данных и формулировании выводов относительно ожиданий рынка. Сведения получают благодаря различным методам изучения рынка – статистическим и экспертным. Названные методы берутся на вооружение, каждый из них полезен на предстартовой стадии. Статистические методы основаны на изучении и обработке данных официальной и неофициальной статистики. Официальные данные публикуются государственными (Росстат) и местными органами по статистике.

Неофициальные данные содержатся в публикациях в негосударственных источниках – они основаны на информации, собранной обработанной негосударственными организациями. В последние годы все большую популярность приобретает анализ потребностей и спроса с помощью служб интернет-статистики.

Экспертные методы базируются на привлечении к оценке сложившейся структуры и перспектив эволюции потребительских ожиданий дополнительных экспертиз. Такие экспертизы могут охватывать исследование разных аспектов поведения потенциальных потребителей.

Надо понимать, что любая экспертиза обязательно будет иметь субъективный характер и отражать применяемые экспертами шаблоны и методы анализа (которые могут не иметь широкого распространения). Изучение рынка может базироваться, например, на материалах разных аналитических отчетов, в которых наряду с фактическими данными содержатся анализ потребительских ожиданий, трендов динамики потребностей и спроса, потребительских и покупательских приоритетов и др.

Однако нередко именно экспертные методы оказываются наиболее полезными, поскольку позволяют сфокусировать внимание на конкретных аспектах потребительских ожиданий, полноценную информацию о которых трудно получить с помощью других методов.

Для анализа полезны комбинации статистических и экспертных методов. Если статистика только знакомит будущих предпринимателей с данными, не

комментируя их, то эксперты в своих заключениях, напротив, стараются объяснить эти данные. Статистические методы дают людям возможность изучать рынок, не обращая внимание на чужие мнения о нем, а экспертизы приучают людей к определенным шаблонам анализа.

Анализ рынка дополняется прогнозами его развития, позволяющими владельцам бизнеса наряду с изучением прошлого обратиться к конструированию будущего. Такой подход важен, поскольку именно с будущим связываются планы по развитию и укреплению предполагаемого бизнеса.

Результатом изучения потребительских ожиданий становится виртуальное знакомство будущих предпринимателей с потенциальными клиентами. На предстартовой стадии это очень важное достижение - увидеть потенциальных клиентов.

Необходимо увидеть, отвечая на вопросы «для кого?» и «для чего?», и других прямых и косвенных заинтересованных сторон задуманного бизнеса. Ведь наряду с потребительскими ожиданиями предпринимателей окружают интересы общества и страны, всех представителей их внутрифирменного и межфирменного окружения. Предприниматели заинтересованы в получении признания не только от потребителей – им важно всеобщее признание со стороны окружения. Косвенными потребителями результатов нового бизнеса становятся контрагенты, партнеры, нанятые работники. Они выигрывают от успешного сотрудничества с владельцами нового бизнеса и проигрывают при неудачном сотрудничестве с ними. Успехи предпринимателей делают их желанными партнерами и контрагентами, а созданные ими рабочие места – привлекательными для работников. Неудачи полностью меняют картину предпочтений: поставщики избегают заключения сделок, работники подыскивают новое место работы, а партнеры растворяются, словно в тумане.

Косвенными потребителями результатов нового бизнеса можно назвать даже конкурентов. Одни из них используют сторонний положительный или отрицательный опыт в своей деятельности, другие наживаются на чужих неудачах и теряют позиции при чужих победах, третьи стремятся полностью перехватить чужой бизнес, четвертые стараются сохранить свой бизнес от внешних покушений.

1.2 Инвесторы как партнеры в общем бизнесе

Успех стартапа обуславливается разными факторами. Они могут зависеть от предпринимателей или не зависеть от них. Непосредственно от самих предпринимателей зависит далеко не все. Ведь стартапы производятся в среде, которая может обладать разной степенью благоприятствования началу бизнеса. Предпринимательская среда как условие благоприятствования новому бизнесу приобретает характер предпринимательской экосистемы.

Факторами успеха стартапов, зависящими от предпринимательской среды, являются:

- нормативная база развития предпринимательства;
- инфраструктура предпринимательства;
- предпринимательский климат.

Немаловажное значение имеет наличие в стране и конкретном регионе законодательной и другой нормативной базы, позволяющей стимулировать и поощрять людей к участию в предпринимательстве. Разные рынки открывают предпринимателям разные правовые возможности вхождения в бизнес.

Важный фактор успеха стартапов – наличие на рынке подходящей инфраструктуры стартапов. Инфраструктура стартапов включает совокупность специализированных организаций, способствующих предпринимателям в ведении дел на этапе вхождения в бизнес.

Инфраструктура стартапов включает бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы, технопарки, технополисы, специализированные учебные заведения, консалтинговые и управляющие компании, органы государственной и негосударственной поддержки стартапов.

Бизнес-инкубаторы осуществляют комплексную поддержку и содействие предпринимателям и стартап-фирмам в процессе реализации и коммерциализации инновационных бизнес-идей. Как правило, бизнес-инкубаторы представляют собой специализированные организации, действующие для поддержки предпринимателей на ранней стадии их деятельности путем предоставления в аренду помещений и оказания консультационных, бухгалтерских и юридических услуг, а именно:

- предоставление в аренду (субаренду) предпринимателям нежилых помещений;
- осуществление технической эксплуатации зданий, сдаваемых в аренду;

- почтово-секретарские услуги;
- консультационные услуги по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, кредитования, правовой защиты и развития бизнеса, бизнес планирования, повышения квалификации и обучения;
- обеспечение доступа к информационным базам данных.

Общая площадь нежилых помещений бизнес инкубатора должна быть не менее 900 м², при этом площадь, предназначенная для размещения фирм, должна составлять не менее 85 % от полезной площади бизнес-инкубатора. Площадь нежилых помещений, предоставленных в аренду одной фирме, не должна превышать 15 % от площади нежилых помещений бизнес-инкубатора, предназначенной для размещения фирм.

Бизнес-инкубатор, ориентированный на оказание услуг стартап-фирмам, должен соответствовать основным требованиям к техническому оснащению: наличие рабочих мест, оборудованных оргтехникой и мебелью;

- наличие для каждого рабочего места компьютера, принтера и телефона с выходом на городскую линию и междугородную связь;
- наличие не менее одной оборудованной (мебель, доска и телефон) переговорной комнаты;
- наличие не менее одного оборудованного (мебель, доска, проектор и телефон) зала для проведения лекций, семинаров и других обучающих занятий;
- наличие интернет-канала для не менее 80 % рабочих мест бизнес-инкубатора;
- наличие оргтехники для коллективного доступа (факс, копировальный аппарат, сканер, цветной принтер, телефонная мини АТС).

Как правило, стартаперы, прибегающие к услугам бизнес-инкубаторов, пользуются этими услугами в комплексе. Бизнес-инкубаторы предоставляют два типа услуг – прединкубационные и инкубационные.

Программы прединкубации длятся до 6 месяцев и включают составление предварительного бизнес-плана проекта, создание плана защиты интеллектуальной собственности, создание действующего прототипа продукта, подготовку календарного плана развития бизнес-проекта и подготовку его презентации. Обычно подготовкой презентации бизнес-проекта прединкубационная программа завершается.

Программы инкубации длятся от 11 до 33 месяцев и включают формирование команды бизнеса, составление уточненного бизнес-плана и маркетингового плана-

проекта, реализацию плана защиты интеллектуальной собственности. Завершаются программы инкубации выводом бизнеса на начало продаж и самоокупаемость проекта.

Широко распространенной группой программ инкубации являются бизнес-акселераторы. Бизнес-акселераторы представляют собой ограниченные по времени программы поддержки стартапов. На период стартапа команда бизнеса помещается в такие условия, которые позволяют форсированно создать продукт или его прототип, достаточно сильный для вывода его на рынок.

- цикличность и короткие сроки акселерации (от 3 до 6 месяцев);
- конкурсный отбор бизнес-проектов для акселерации и одновременная акселерация ряда конкурирующих бизнес-проектов (в программу попадают от 2 до 6 % команд, подавших заявки);
- участие инициаторов бизнес-проектов в работе над проектами как их основная профессиональная деятельность (частым требованием к участникам программ является увольнение с другой работы);
- использование ресурсов посевного инвестирования на обеспечение деятельности по разработке прототипа продукта;
- экспертная поддержка бизнес-проектов, обучение и консалтинг, содействие в установлении коммуникаций с потенциальными партнерами, освещение бизнес-проектов в СМИ.

Бизнес-акселерация сочетает менторство в разных формах с экспертной поддержкой и обучением, а так-же с инвестированием в небольших размерах в новый бизнес (life support для проекта). Менторство представляет собой наставничество опытных предпринимателей и специалистов над стартаперами. Экспертная поддержка состоит в постоянной работе предпринимателей с различными экспертами: технологическими, финансовыми, юридическими специалистами, бизнес-консультантами.

Менторство и экспертная поддержка являются важными достоинствами бизнес-акселераторов для молодых предпринимателей, так как на ранней стадии развития бизнеса им крайне важно избегать ошибок. Менторство обычно сочетается в программах бизнес-акселерации с обучением – лекциями, стажировками, воркшопами, мастер-классами и др.

Экспертиза и профессиональная оценка проекта на этапе создания прототипа позволяет командам выходить на рынок с жизнеспособным продуктом. Кроме того,

сотрудничество с большим числом экспертов позволяет стартаперам наработать связи, благодаря чему им будет проще ориентироваться на рынке.

Обязательное условие вхождения предпринимателей в программу бизнес-акселерации – инвестиционная поддержка проектов. Инвестиции предоставляют инвест-партнеры акселерационной программы. Иногда в роли венчурного инвестора выступает сам бизнес-акселератор. Элементами инфраструктуры стартапов являются также специализированные учебные заведения, консалтинговые и управляющие компании. Учебные заведения занимаются обучением, переподготовкой и повышением квалификации предпринимателей.

Кроме того, они могут выступать центрами разработок новых бизнес идей и инноваций. Консалтинговые компании оказывают стартаперам консультационные услуги. Управляющие компании при необходимости могут вести дела молодой фирмы в качестве аутсорсеров.

Создание элементов инфраструктуры стартапов, как правило, является частной инициативой и специфическим бизнесом других предпринимателей. Эта деятельность может организационно и финансово поддерживаться органами государственного управления.

Еще один фактор успеха стартапов – предпринимательский климат. Под предпринимательским климатом понимается характерное для того или иного рынка устойчивое состояние предпринимательской среды, внутри которой разворачиваются бизнес-процессы и развиваются бизнес-коммуникации.

В географии под климатом понимают усредненное значение погоды за длительный промежуток времени (порядка нескольких десятилетий), статистический ансамбль погодных состояний. Как и всякий климат, представляющий собой многолетний режим определенных состояний, предпринимательский климат обеспечивает всем предпринимателям общие для них возможности и условия ведения дела и достижения его целей на определенном национальном и (или) региональном рынке.

Характеристика предпринимательского климата обычно включает:

1. описание условий ведения бизнеса;
2. раскрытие результатов:

- ведения предпринимательской деятельности, уже существующей на том или ином региональном рынке, или открытия предпринимателями нового дела внутри этого рынка;
- вхождения стартаперов на данный рынок со своим новым бизнесом либо расширения ими существующего бизнеса посредством новых инвестиций.

Предпринимательский климат в части набора условий ведения бизнеса определяется правовыми нормами и правилами, установленными для того или иного рынка, правоприменительной практикой (практикой применения этих норм), этикой деловых отношений, которой придерживаются участники рынка.

Климат может по-разному благоприятствовать развитию предпринимательства, а может быть вовсе неблагоприятным к развитию предпринимательства и не поощрять людей к вхождению в новый бизнес.

В действительности каждый рынок товаров (услуг, работ) развивается в разных климатических зонах.

Устойчивость состояния предпринимательской среды означает при этом, что никакие климатические отклонения не выводят предпринимателей за рамки климатической зоны, внутри которой функционирует тот или иной национальный или региональный рынок.

Предпринимательский климат является объектом разных оценок и измерений, на основании которых составляются рейтинги российских регионов по качеству условий для развития предпринимательства.

Так, в отчете «Предпринимательский климат в России:

- Индекс ОПОРЫ 2012», составленном по заказу Всероссийского объединения малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» был представлен рейтинг по качеству условий для развития малого и среднего предпринимательства в 39 российских регионах. Его основными выводами стали: рейтинг 39 регионов по качеству условий для развития малого и среднего бизнеса (МСБ) возглавляют Московская, Челябинская, Самарская области и Республика Башкортостан;
- среди 12 городов-миллионеров России лучшие условия для развития МСБ в Екатеринбурге, Уфе и Омске;
- наиболее слабыми сторонами предпринимательского климата в России являются нехватка инженеров и квалифицированных рабочих, дефицит

финансирования, высокие тарифы на электро-энергию вкупе с низкой доступностью новых энергетических мощностей, высокий уровень налогов, трудности при поиске и аренде производственных помещений и земельных участков, коррупция;

- наиболее позитивно оцениваются доступность поставщиков и возможность дополнительного обучения, транспортно-логистическая инфраструктура;
- 2/3 опрошенных руководителей компаний считают свой регион благоприятным местом для ведения бизнеса, однако каждый второй участник опроса отмечает серьезные сложности на стадии стартапа;
- финансовые ресурсы не вполне доступны компаниям малого и среднего бизнеса. Только около трети опрошенных могут найти финансирование на срок более трех лет. При этом краткосрочное финансирование доступно большинству опрошенных.

Доступ к финансированию венчурных фондов имеет не более 10 % опрошенных. Самая популярная форма финансирования – банковское кредитование. Основным препятствием для получения заемного финансирования более половины опрошенных считают высокие процентные ставки, на втором месте – проблема залога.

Глава 2 Анализ реализации функций предпринимателя на предстартовой стадии бизнеса на примере ОАО «РУСАЛ»

Стоит рассмотреть обобщенный вариант жизненного цикла организации на примере компании ОАО «РУСАЛ». Данная модель развития предусматривает этапы:

- становления;
- роста;
- зрелости;
- упадка.

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на (Рис. 1). Создание, рост и зрелость организации показаны по восходящей линии, а ее упадок обозначен ниспадающей кривой. Первые три из четырех стадий нашли свое отражение в истории развития ОАО «РУСАЛ».

ОАО «РУСАЛ» – крупнейший мировой производитель алюминия. В 2000 г. «Сибирский алюминий» и Millhouse Capital договорились совместно управлять принадлежащими им алюминиевыми и глиноземными активами – так была образована новая компания – ОАО «РУСАЛ». Однако особое влияние компания приобрела в марте 2007 г. в результате объединения «РУСАЛа»

Олега Дерипаски, «СУАЛа» Виктора Вексельберга и глиноземных активов швейцарской компании Glencore.

В настоящее время структура акционеров компании выглядит следующим образом: О. Дерипаске через подконтрольную ему En+ Group принадлежат 47,41 % акций РУСАЛа, акционерам группы СУАЛ – 15,80 %, ОНЭКСИМу – 17,02 %, Amokenga Holdings (100 % дочерняя компания Glencore) – 8,62 %, другим – 11,14 %. В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновой руды, производству глинозема, алюминия и сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а так-же энергоактивы. На пяти континентах в 19 странах мира на предприятиях компании работают более 75 тысяч человек.

С 2000 г. и до начала 2004 г. организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На этом этапе идет поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

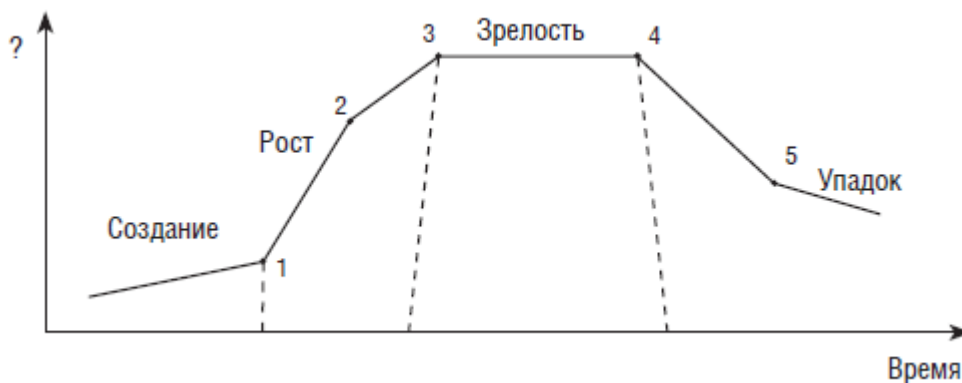


Рисунок 1 - Жизненный цикл организации

1 – этап предпринимательства: нечеткие цели, высокие творческие возможности; 2 – этап коллективности: формирование миссии, неформальные коммуникации и структура; 3 – этап формализации и управления: формализация правил, стабильная структура, упор на эффективность; 4 – этап выработки структуры: более сложная структура, децентрализация, диверсифицированные рынки; 5 – этап упадка:

высокая текучесть кадров, возрастающие конфликты

В 2000 г. под контролем «Русского алюминия» оказались Братский и Красноярский алюминиевые заводы, Ачинский глиноземный комбинат, выкупленные Р. Абрамовичем у TWG, а также Саянский алюминиевый завод, на базе которого О. Дерипаска еще в 1997 г. организовал первую на постсоветском пространстве вертикально интегрированную промышленную компанию «Сибирский алюминий» (в 2001 г. переименована в «Базовый элемент»). Таким образом, в рамках одной компании были сконцентрированы порядка 70 % алюминиевой промышленности России.

До 2004 г. ОАО «РУСАЛ» занимается расширением сфер деятельности, приобретая контрольные пакеты акций компаний горнодобывающей и металлургической отраслей промышленности. К 2002 г. приобретены контрольные пакеты акций фольгопрокатного завода АРМЕНАЛ (Армения) и Белокалитвинского металлургического производственного объединения (БКМПО). В 2002 г. в состав компании входит боксито-глиноземный завод Friguia в Гвинее, создан Инженерно-технологический центр РУСАЛа, приобретен контрольный пакет акций Новокузнецкого алюминиевого завода (НКАЗ), под управление Компании переходит горнодобывающий комбинат КБК (Гвинея), а также в 2003 г. приобретен Всероссийский алюминиево-магниевый институт (ВАМИ) – доля компании «Базовый элемент» в РУСАЛе увеличена до 75 %.

Что касается стратегии конкурентной борьбы, то ОАО «РУСАЛ» занимается нишевой глубокой специализацией производства. Объединенная компания - это крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема, который стремится стать самой эффективной корпорацией в своей отрасли.

С 2004 г. происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны. Осуществляется подписание соглашения с правительством Гайаны о разработке бокситовых месторождений в этой стране. Создана Компания бокситов Гайаны. В 2005 г. СУАЛ и РУСАЛ подписали соглашение о равноправном долевом участии в проекте «Коми Алюминий», предусматривающем строительство боксито-глиноземного комплекса в Республике Коми. Завершена сделка по продаже двух прокатных заводов – СМЗ и БКМПО – компании Alcoa, приобретены у компании Kaiser Aluminum 20 % акций второго в мире по производственной мощности глиноземного завода Queensland Alumina Limited (QAL) в Австралии. За 2006 г. компания становится владельцем контрольного пакета акций горнодобывающего предприятия Aroaima Mining

Company в Гайане, приобретен катодный завод в Китае и 56,2 % акций завода Eurallumina в Италии, запущен в эксплуатацию Хакасский алюминиевый завод – самое современное предприятие отрасли в мире. Подписано соглашение с ОАО «ГидроОГК» (дочерней структурой РАО ЕЭС) о сотрудничестве в реализации проекта БЭМО, завешена приватизация боксито-глиноземного комплекса Friguia в Гвинее, приобретен Бокситогорский глиноземный завод (БГЗ). Успешность развития организации на этом этапе зависит и от групповых представлений и ценностей – тем, что образует базис организационной культуры. Происходит формирование базиса организационной культуры – формирование видения организации как отдельной сущности, осознание ее взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды. В 2004 г. создан Центр социальных программ компании (ЦСП). ЦСП и его филиалы управляют программами социальных инвестиций Компании в регионах присутствия. ЦСП развивает и поддерживает местные социальные инициативы, направленные на улучшение качества жизни людей в регионах присутствия Компании. ЦСП и его филиалы – это еще и центры по сбору и обработке социальной информации. Сотрудники ЦСП анализируют запросы и предложения людей, обратившихся в центр, составляют базы данных региональных общественных организаций, взаимодействуют с экспертным сообществом. Помимо этого в 2006 г. Происходит запуск первых партнерских проектов – важный шаг в развитии социальной политики Компании.

С 2006–2007 гг. начинается период стабилизации роста. Организации удается сохранять устойчивое положение во внешней среде, ОАО «РУСАЛ» становится крупнейшим в мире производителем алюминия. Все больше инвестиций идет на развитие технологии производства. В 2007 г. выведен на полную мощность Хакасский алюминиевый завод, начата масштабная экологическая модернизация Братского алюминиевого завода, крупнейшего в мире алюминиевого завода. За 2008 г. Братский и Красноярский алюминиевые заводы достигли мощности 1 млн тонн алюминия в год, создано СП «Богатырь» совместно с казахстанским холдингом «Самрук-Казына», приобретено более 25 % акций ГМК «Норильский никель», приобретен завод РУСАЛ Тайгу Катод в Китае, ставший филиалом завода «РУСАЛ» Шаньси Катод, осуществлен пуск производства на заводе ALSCON (Нигерия), а также запущены первые два корпуса 5-й серии Иркутского алюминиевого завода. В 2009 г. Завершена модернизация Красноярского алюминиевого завода.

На этом этапе происходит укрепление организационной культуры, которая обеспечивает широкое влияние на ее членов и передается новичкам как история успеха. Увеличивается число социальных проектов, происходит так называемое социальное инвестирование. С апреля 2007 г. Центр социальных программ РУСАЛа администрирует программу «Вместе в будущее».

На протяжении ряда лет предприятия РУСАЛа оказывали благотворительную помощь детским домам в регионах присутствия. Также была организована программа «Сто спортивных проектов», направленная на развитие массового детского спорта в городах присутствия компании. Ежегодно в рамках программы проводится два грантовых конкурса на реализацию спортивных проектов – в зимнем и летнем сезонах. По условиям конкурса средства направляются как на проведение спортивных мероприятий, так и на ремонтные работы для поддержания спортивных объектов в рабочем состоянии. Помимо этого ОАО «РУСАЛ» занимается экологическими вопросами. Общественная палата Российской Федерации в Докладе о состоянии гражданского общества в нашей стране за 2007 г. отметила, что поддержка экологии со стороны бизнеса только начинается, и «пионер в этом направлении – компания РУСАЛ».

Программа «Зеленый дозор» – наглядное тому подтверждение. Еще одним корпоративным проектом является программа личных пожертвований сотрудников. Она привлекает работников компании к непосредственному участию в благотворительности, предоставляет каждому простые и понятные механизмы для персональной добровольной помощи. В ходе опроса, проведенного в 2007 г., почти 90 % сотрудников выразили готовность лично участвовать в благотворительных проектах компании.

Цены на «крылатый металл» выросли, достигнув летом 2008 г. Отметки в 3380 долл. за тонну. Начавшийся осенью 2008 г. мировой спад во многом затруднил дальнейшее развитие отрасли.

Многие алюминиевые компании США,

Европы и Азии были вынуждены отказываться от реализации перспективных проектов и сокращать объемы производства. Значительно пошатнулось в результате мирового финансового кризиса положение алюминиевого гиганта.

Так, в начале марта 2009 г. общая сумма долга компании составляет 14 млрд долл., из которых 7,4 млрд долл. – задолженность перед международными

банками. К концу марта общий долг «РУСАЛа» оценивался в 16,8 млрд долл. Кроме того, по итогам сделки с группой «ОНЭКСИМ» «РУСАЛ» остался должен М. Прохорову около 2,8 млрд долл.

Сложное положение «РУСАЛа» из-за значительной «перекредитованности» компании и снижения спроса на ее продукцию коснулось и ее производственной деятельности. Так, если по итогам 2008 г. ОК «Российский алюминий» увеличила производство алюминия на 4,8 % – до 4,4 млн т, в 2009 г. Она произвела лишь 3,9 млн т. При этом не исключено, что в будущем возможно снижение производства еще на 500 тыс. т, что соответствует 20-процентному снижению с пиковых объемов. Что касается финансовых результатов, то, по словам О. Дерипаски, в 2008 г. «РУСАЛ» сработал в ноль».

В декабре 2009 г. ОК «РУСАЛ» подписала соглашения о реструктуризации долга перед международными кредиторами и российскими банками. По свидетельству руководства компании, «РУСАЛ» намерен постепенно сокращать размер долга перед всеми кредиторами и к IV кварталу 2013 г. Уменьшить его на 5 млрд долл. Выплаты кредиторам «РУСАЛ» планирует в том числе из средств, полученных от первичного размещения акций (IPO) компании, которое состоялось 27 января 2010 г. на Гонконгской фондовой бирже. ОК «РУСАЛ» сообщила о перечислении кредиторам 2,143 млрд долл. из средств, полученных в результате размещения акций на Гонконгской фондовой бирже и NYSE Euronext в Париже. Данные средства перечислены в счет погашения основного долга международным и российским кредиторам (за исключением ВЭБа), а также основного долга и суммы накопленных процентов группе ОНЭКСИМ. Кроме того, «РУСАЛ» произвел погашение комиссии международным банкам в связи с реструктуризацией долга.

Средства были распределены следующим образом:

- выплата международным кредиторам – 1,46 млрд долл.;
- выплата российским кредиторам (за исключением ВЭБа) – 253 млн долл.;
- выплата группе ОНЭКСИМ – 278 млн долл.;
- погашение комиссии международным банкам – 152 млн долл.

Общая сумма долга РУСАЛа, включая долг перед группой ОНЭКСИМ, в результате осуществленных выплат сократилась до \$12,9 млрд.

Таким образом, РУСАЛ существенно перевыполнил обязательства по снижению задолженности в 2010 г., предусмотренные соглашениями о реструктуризации долга.

В результате до конца 2013 г. РУСАЛу осталось выплатить банкам 3,3 млрд долл.

Директор по рынкам капитала Олег Мухамедшин отметил: «В результате успешно проведенного IPO компания смогла привлечь средства, которые позволили нам существенно сократить наш долг. Уверен, что правильно выбранная стратегия по преодолению последствий мирового экономического спада и усилению наших конкурентных преимуществ позволит нам и в дальнейшем в максимально сжатые сроки погасить свои кредитные обязательства, обеспечив активное развитие РУСАЛа и увеличение стоимости компании в интересах наших акционеров».

Таким образом, очевидно, что теория жизненного цикла успешно применяется на практике руководителями, позволяя им принимать рациональные управленческие решения. В будущем можно ожидать появления новых моделей эволюции организации, еще более глубоко рассматривающих предпосылки развития организации и учитывающих самые различные аспекты ее жизнедеятельности.

Хронология ИКЕА: Как все начиналось

За шесть десятилетий ИКЕА превратилась из скромной частной компании на юге Швеции в крупнейшее предприятие розничной торговли, имеющее представительства в 40 странах мира.

История ИКЕА началась в 1926 г., когда в местечке Смоланд на юге Швеции родился основатель компании Ингвар Кампрад. Он рос на ферме Ельмтарюд рядом с маленькой деревушкой Агуннарюд.

Уже в юном возрасте Ингвар знал, что хочет иметь свой бизнес. Когда

Ингвару Кампраду исполнилось пять лет, он начал продавать спички ближайшим соседям, а к семи годам охватил торговлей обширную территорию, развозя товар на велосипеде. Он выяснил, что в Стокгольме можно оптом покупать спички дешевле, а затем продавать их в розницу тоже по очень низкой

цене, но все-таки получая при этом хорошую прибыль. От торговли спичками

Ингвар Кампрад перешел к продаже семян цветов, поздравительных открыток, елочных украшений, а еще позднее – карандашей и шариковых ручек.

Зарождение мебельного магната произошло в 1940–1950-е гг. Проявив

талант предпринимателя, Ингвар Кампрад создал мебельный магазин. Он заложил дизайн мебели ИКЕА, сформировал принцип самостоятельной сборки, вел поиски способов рекламы компании. Каталог и выставка мебели превратились в основные инструменты, позволяющие донести информацию об ИКЕА до большинства людей.

В 1960–1970-е гг. Ингвар Кампрад продолжал формирование концепции ИКЕА. Открыл новые магазины ИКЕА, выделил товары, получившие затем название «Герои дня», например ПОЭНГ и БИЛЛИ. Свою концепцию он описал в книге «Заповеди торговца мебелью».

В 1980-е гг. ИКЕА сделала серьезный рывок, осваивая новые рынки – США, Италии, Франции, Великобритании. Появились новые товары, относящиеся к «классике», – КЛИППАН, ЛАКК, МОМЕНТ. ИКЕА начала обретать характерные черты.

В 1990-е гг. ИКЕА продолжала расти. В ассортименте появились товары ИКЕА для детей, в центре внимания оказались решения для обустройства дома, удовлетворяющие потребностям семей, где есть дети.

Сформировалась Группа компаний ИКЕА, а ответственное отношение к природе и социальным проблемам стало необходимым условием для успешного ведения бизнеса.

В 2000-е гг. ИКЕА освоила новые рынки – в Японии и России. Компания проводила новые исследования, позволяющие определить все предпринимательские предпочтения для обустройства спальни и кухни. В этот период вместе с другими компаниями начали реализовывать проекты, направленные на решение социальных и экологических проблем.

2.1 Основные направления деятельности ИП Федоров

ИП Федоров занимается сдачей автомобилей в аренду. Идея открыть «свое дело» пришла в 2016 году после нескольких лет работы в такси. С раннего детства ИП Федоров увлекался автомобилями и знал, что свяжет свою жизнь именно с этим направлением. Отец Федорова занимался продажей автомобилей, поэтому он знал некоторые тонкости этого бизнеса. После кризиса у отца закончились средства и бизнес пришлось закрыть. После этого он уже не рискнул его возобновить в связи с возрастом. Федоров понял, что продажа автомобилей сейчас это слишком сложная

и затратная идея, поэтому решил начать с чего-то более актуального. Аренда автомобилей тоже требует вложений, но ИП Федоров решил, что это более перспективно, так как именно рынок сдачи имущества сейчас активно развивается.

2.2 Разработка дорожной карты создания своего бизнеса

предпринимателем Федоровым: ошибки, проблемы, рекомендации

Изначально ИП Федоров начинал с собственного автомобиля. Он придумал идею, что в свободны дни он может сдавать его в «почасовую аренду» и немного на этом зарабатывать. Со временем он понял, что клиентов становится довольно много для одного автомобиля и он накопил на еще один. Таким образом 2 года он развивал свой бизнес и сейчас он имеет в своем автопарке 3 автомобиля среднего класса. Ежедневно, несколько человек бронируют автомобили и они постоянно находятся в движении. Заказы он обрабатывает лично. При поступлении заказа, он лично доставляет автомобиль клиенту. В основном, клиенты приходят методом «сарафанного радио».

Инвестиции в начале своего бизнеса ИП Федоров не привлекал. Использовал только собственные накопления и ресурсы. Сейчас у ИП Федорова есть своя страница в социальной сети Instagram. Большую часть заказов он получает от туда. Страницу в сети он развивал больше года, прежде чем она начала приносить доход. Социальная сеть дает лояльных клиентов, потому что они видят ИП Федорова почти «вживую». Они знают кто он такой, чем занимается, видят отзывы клиентов и спрос на его услуги. ИП Федоров до сих пор работает один. Он принял решения, что пока он справляется и нанимать сотрудников смысла нет. Но как только заказов станет еще больше, он возьмет себе помощника.

На рынке присутствуют огромные компании, которые, казалось бы, не оставляют никакого шанса ИП Федорову на существование. Но политика этих компаний устраивает далеко не всех и многие люди желают брать автомобили лично от собственника. Также, ценовой диапазон ИП Федорова значительно ниже. Единственный минус, это небольшое количество автомобилей и срок ожидания его получения. ИП Федоров говорит, что он не замечает конкурентов. Автомобили забронированы 24/7 и клиентов становится больше, поэтому его это устраивает.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предстартовая стадия является одной из самых важных частей предпринимательской деятельности. Правильный подход к этой стадии существенно увеличивает шансы на создания успешного и конкурентноспособного бизнеса.

На примере ОАО «РУСАЛ» хорошо видно, что учредители подошли очень серьезно к вопросу предстартовой подготовки. Именно это позволило создать необходимые условия для быстрого развития конкурентоспособности на рынке. Эти факторы позволили компании заключать договора. Например заключение договора с Китаем и кредиторами, эффективно погашение кредитов и выход из долгов.

Компания «ИКЕА» имела огромный потенциал за счет основателя в лице Ингвара Кампрада, который с детства приобрел навык продаж, продавая разные товары. Компания существует уже более 80 лет именно потому, что вначале своего пути она уделила огромное внимание предстартовой стадии.

ИП Федоров не является примером внимательной подготовки к предстартовой стадии, но за счет своих навыков, полученных из детства он сейчас может довольно успешно развивать свой бизнес.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.
2. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2013. – 256 с.
4. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
5. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 280 с.
6. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.

7. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 96 с.
8. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров, 2-е изд.(изд:2) / И.А. Дубровин. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 432 с.
9. Жуков, В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике / В.В. Жуков. – М.: МЭИ, 2011. – 568 с.
10. Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. – М.: Вильямс, 2013. – 208 с.
11. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2013. – 168 с.
12. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2013. – 284 с.
13. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. и доп.(изд:2) / П.И. Орлова. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 288 с.
14. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. 2-е изд., пер. и доп. / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2016. – 288 с.
15. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2013. – 171 с.
16. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 346 с.
17. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
18. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2013. – 128 с.
19. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
20. Рубин Ю.Б Основы предпринимательства: учебник. - М.:МФПУ «Университет», 2016. - 464с.
21. Рубин Ю.Б Управление собственным бизнесом: учебник. - 14 изд. прераб. и доп. - М.МФПУ «Университет», 2016. - 977с.