

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

# Подготовка к вступительному испытанию по специальности на магистерскую программу «Управление развитием бизнеса»



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. Ломоносова  
Экономический факультет



**Подготовка  
к вступительному испытанию  
по специальности  
на магистерскую программу  
«Управление развитием бизнеса»**

*Учебно-методическое пособие*

Москва  
2024

УДК 658  
ББК 65.290-2  
П44

Авторский коллектив:

*Варшамова Валентина Геннадиевна*, старший преподаватель  
кафедры управления рисками и страхования;  
*Говорова Ангелина Валерьевна*,  
ведущий инженер кафедры экономики инноваций;  
*Грачева Марина Владимировна*, доктор экономических наук,  
профессор кафедры математических методов анализа экономики;  
*Груздева Елена Владимировна*, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики инноваций;  
*Котловоский Игорь Борисович*, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления рисками и страхования;  
*Миракян Аракся Григорьевна*, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления организацией;  
*Михайлова Людмила Александровна*, кандидат экономических наук,  
старший преподаватель кафедры экономики инноваций;  
*Суслова Ирина Павловна*, преподаватель кафедры экономики инноваций;  
*Шахова Маргарита Сергеевна*, доктор экономических наук,  
доцент кафедры экономики инноваций

П44 **Подготовка к вступительному испытанию по специальности на магистерскую программу «Управление развитием бизнеса»: учебно-методическое пособие / В. Г. Варшамова, А. В. Говорова, М. В. Грачева [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. — 108 с.**

ISBN 978-5-907690-47-9

Предлагаемое пособие содержит информацию о магистерской программе экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Управление развитием бизнеса», программу вступительных экзаменов, примеры экзаменационных заданий, а также справочные материалы, полезные в ходе подготовки к вступительным испытаниям. Пособие не только предназначается для поступающих на магистерскую программу «Управление развитием бизнеса», но и представляет интерес для всех абитуриентов магистратуры экономических и управленческих направлений, поскольку позволяет погрузиться в предметную область магистерской программы и получить в сжатой форме базовые представления о создании и организации бизнеса, ресурсах бизнеса, экономических затратах и результатах, инновациях в бизнесе, инвестиционной деятельности и проектном анализе, основах управления проектами, а также об особенностях управления рисками в бизнесе.

УДК 658  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-907690-47-9

© Экономический факультет  
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024

## Оглавление

О магистерской программе «Управление развитием бизнеса» .....	5
Поступление на магистерскую программу .....	12
Программа вступительного испытания по специальности .....	13
<b>Общая часть для направления «Менеджмент» .....</b>	<b>13</b>
Раздел 1. Экономическая теория .....	13
Раздел 2. Статистика .....	14
Раздел 3. Управление организацией .....	15
<b>Специальная часть для программы «Управление развитием бизнеса» .....</b>	<b>15</b>
<b>Список рекомендуемой литературы для подготовки к вступительному испытанию .....</b>	<b>17</b>
<b>Примеры заданий специальной (для программы «Управление развитием бизнеса») части вступительного испытания по специальности .....</b>	<b>20</b>
Блок «Создание, организация и управление развитием бизнеса» .....	20
Блок «Проектный подход в управлении развитием бизнеса» .....	30
Блок «Управление рисками в бизнесе» .....	33
<b>Ответы к заданиям вступительного испытания по специальности по программе «Управление развитием бизнеса» .....</b>	<b>40</b>
Блок «Создание, организация и управление развитием бизнеса» .....	40
Блок «Проектный подход в управлении развитием бизнеса» .....	40
Блок «Управление рисками в бизнесе» .....	41
<b>Разбор отдельных заданий специальной части вступительного испытания по специальности (для программы «Управление развитием бизнеса») .....</b>	<b>42</b>
Блок «Создание, организация и управление развитием бизнеса» .....	42
Блок «Проектный подход в управлении развитием бизнеса» .....	53
Блок «Управление рисками в бизнесе» .....	54

<b>Справочные материалы .....</b>	<b>58</b>
Основные виды инноваций .....	58
Предпринимательские структуры как основной субъект предпринимательской деятельности .....	60
Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности .....	68
Проектный подход в управлении развитием бизнеса.....	88
Управление рисками в бизнесе.....	101
<b>Универсиада по развитию бизнеса .....</b>	<b>106</b>

## О магистерской программе «Управление развитием бизнеса»

Дорогие абитуриенты, наши будущие магистры!

Мы рады познакомить вас с магистерской программой «Управление развитием бизнеса», одной из самых популярных и востребованных среди поступающих в магистратуру экономического факультета. Наша программа достаточно молодая — первый выпуск программы состоялся в 2023 г. Программа является преемницей программы «Предпринимательство и управление проектами».

Новая магистерская программа возникла не на пустом месте, она сохранила положительный опыт, накопленный ее предшественниками. Первая программа в направлении подготовки предпринимателей и специалистов по развитию компании открылась в 1998 г. и называлась «Экономика фирмы и отраслевых рынков». В 2004 г. в учебном плане программы был расширен блок предпринимательских дисциплин и название изменилось на «Экономику предпринимательства». В 2016 г. произошла структурная реорганизация магистратуры экономического факультета, которая привела к образованию программы «Предпринимательство и управление проектами».

В основу разработки программы «Управление развитием бизнеса» был заложен компетентностный подход, который в режиме преемственности с образовательной программой бакалавриата направлен на углубление профессиональных знаний, развитие прикладных и исследовательских навыков. Первоначально требовалось «нарисовать» портрет выпускника программы с учетом влияния глобальных трендов на изменение роли и содержания управленческих специальностей. Во внимание был принят целый ряд исследований: «Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy», «The Future of Job», «Россия 2025: от кадров к талантам», материалы проекта АСИ «Атлас новых профессий 3.0» и др. Например, в отчетах Всемирного экономического форума приводятся наиболее востребованные навыки 2020–2025 гг., а именно аналитическое мышление и инновации, активное обучение, комплексное решение проблем, критическое мышление и анализ, креативность, оригинальность и инициативность, лидерство и социальное влияние и др. Подчеркивается возрастающий спрос на следующие профессии в бизнесе: эксперты в развитии бизнеса (Business Development Professionals), страте-

гические советники (Strategic Advisors), аналитики по управлению и организации (Management and Organization Analysts), специалисты по организационному развитию (Organizational Development Specialists), специалисты по цифровой трансформации (Digital Transformation Specialists) и др. Более того, согласно форсайт-исследованию «Будущее управленческих профессий» наиболее влиятельными трендами являются: ускорение тотальной цифровизации и переход на умные системы, развитие электронной торговли и онлайн-платформ, масштабное применение технологий искусственного интеллекта в аналитической и управленческой практике. Поэтому было определено, что выпускники программы освоют профессию универсального менеджера с новыми компетенциями, такими как умение отслеживать появление новых тенденций в разных отраслях экономики, общественной жизни, политике и культуре, оценка влияния новых трендов на бизнес, разработка нестандартных управленческих решений, построение связей и координация взаимодействия сотрудников разных профилей.



## Учебный план магистерской программы

В основу учебного плана магистерской программы «Управление развитием бизнеса» заложен **жизненный цикл компании**. Это означает, что помимо обязательных дисциплин для направления «Менеджмент» (согласно образовательному стандарту, самостоятельно устанавливаемому МГУ имени М. В. Ломоносова по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент») студентам предстоит изучить все стадии развития бизнеса: от старта до масштабирования и выхода на международные рынки.

В рамках первого триместра студенты изучают дисциплины базовой части, общей для всех студентов магистерских программ направления «Менеджмент». Дисциплины базовой части направлены на формирование общих компетенций менеджера.

Начиная со второго триместра учебный план строится на основе жизненного цикла компании: от старта до выхода на международные рынки. Помимо обязательных дисциплин студентам каждый триместр предлагаются курсы по выбору.

Дисциплины по выбору студента разделены на три группы:

- **профессиональные навыки** (professional skills) — курсы, посвященные освоению профессиональных компетенций, необходимых современному менеджеру;
- **гибкие навыки** (soft skills) — курсы, развивающие коммуникативные, лидерские и другие социально-психологические навыки менеджера;
- **цифровые навыки** (digital skills) — курсы, погружающие студентов в мир цифровых инструментов в бизнесе и анализа данных.

Здесь собраны актуальные курсы от преподавателей экономического факультета МГУ и практиков бизнеса, которые позволят получить компетенции, необходимые менеджеру будущего. Компетенции выпускника программы «Управление развитием бизнеса» были подобраны с учетом не только профессиональных стандартов, но и требований к профессиям будущего.

## Учебный план магистерской программы «Управление развитием бизнеса»

<p><b>1-й триместр</b> <i>Основы управления и экономики</i></p>	<p><b>2-й триместр</b> <i>Старт и развитие бизнеса</i></p>	<p><b>3-й триместр</b> <i>Управление существующей компанией</i></p>
<p>Обязательные курсы для магистерских программ направления «Менеджмент» в соответствии с образовательным стандартом МГУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Иностранный язык (английский язык);</li> <li>• История и методология управления (философия);</li> <li>• Методы исследований в менеджменте;</li> <li>• Организационное поведение;</li> <li>• Современные технологии и принятие управленческих решений;</li> <li>• Стратегический менеджмент;</li> <li>• Управленческая экономика;</li> <li>• Научно-практический семинар;</li> <li>• Межфакультетский курс</li> </ul>	<p>2-й триместр посвящен старту бизнеса. Студенты изучают одну обязательную дисциплину, чтобы получить базовые знания о процессе запуска своего дела, и четыре дисциплины по выбору:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание бизнеса;</li> <li>• Научно-практический семинар;</li> <li>• Дисциплина по выбору professional skills;</li> <li>• Дисциплина по выбору professional skills;</li> <li>• Дисциплина по выбору soft skills;</li> <li>• Дисциплина по выбору digital skills</li> </ul>	<p>В 3-м триместре студенты ждут две обязательные дисциплины, посвященные операционному управлению фирмой, а также два курса по выбору:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление бизнес-процессами;</li> <li>• Управление проектами в цифровой экономике;</li> <li>• Научно-практический семинар;</li> <li>• Межфакультетский курс;</li> <li>• Дисциплина по выбору professional skills;</li> <li>• Дисциплина по выбору digital skills</li> </ul>
<p><b>4-й триместр</b> <i>Рост и развитие бизнеса</i></p> <p>Второй год обучения полностью посвящен масштабированию бизнеса — созданию новых стратегий роста и развития. К привычному выбору курсов по развитию профессиональных и цифровых навыков добавляется курс из цикла «мягких» навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое развитие компании;</li> <li>• Научно-практический семинар;</li> <li>• Дисциплина по выбору professional skills;</li> <li>• Дисциплина по выбору soft skills;</li> <li>• Дисциплина по выбору digital skills</li> </ul>	<p><b>5-й триместр</b> <i>Выход на международные рынки</i></p> <p>5-й триместр посвящен выходу компании на международные рынки, поэтому дисциплины по выбору читаются только на английском языке. Предстоит сделать выбор в пользу курсов по развитию профессиональных и «мягких» навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Научно-практический семинар;</li> <li>• Дисциплина по выбору professional skills (на английском языке);</li> <li>• Дисциплина по выбору soft skills (на английском языке)</li> </ul>	<p><b>6-й триместр</b> <i>Подготовка к ГИА</i></p> <p>6-й триместр полностью отведен для подготовки к государственной итоговой аттестации (ГИА). Студенты завершают работу над текстом магистерской диссертации, репетируют речь для защиты и готовятся к государственному экзамену.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Научно-практический семинар</li> </ul>

## Примеры дисциплин по выбору студента

- Цикл «Профессиональные навыки»: «Бизнес в формате франчайзинга», «Моделирование деятельности компании», «Управление продажами», «Предпринимательский маркетинг», «Управление финансами в бизнесе» и др.
- Цикл «Мягкие» навыки: «Дизайн-мышление», «Мастерство презентаций и ораторское искусство», «Личное финансовое планирование», «Управление конфликтами и переговоры» (на англ. яз.) и др.
- Цикл «Цифровые навыки»: «Анализ данных в бизнесе», «Программирование для менеджеров», «Цифровые инструменты в бизнесе» и др.

В ходе 4–6-го триместров на втором году обучения студентов ждет **практика**. Обучение завершается государственным экзаменом и защитой магистерской диссертации. Помощь в написании диссертации в течение обучения будут оказывать не только выбранный студентом научный руководитель, но и преподаватели МГУ и приглашенные практики в рамках **научно-практического семинара (НПС)**, который длится с 1-го по 6-й триместр. В ходе НПС студенты учатся проводить научные исследования и поэтапно работают над магистерской диссертацией: определяют сферу своих научных интересов (1-й триместр), знакомятся со структурой научных исследований и методами работы с научными источниками, выдвижения гипотез (2–3-й триместры), методами исследования в менеджменте для эмпирической проверки выдвинутых гипотез и апробации этой проверки (4–5-й триместры), формулируют выводы и рекомендации на основе проведенного исследования, а также готовятся к их презентации и защите (6-й триместр).

## Отзывы выпускников магистерской программы

Чтобы лучше понять, почему наша программа пользуется такой популярностью, обратимся к отзывам наших выпускников.

### Лемутов Иван, выпуск 2023 г.



Всем привет! Меня зовут Лемутов Иван — я выпускник программы «Управление развитием бизнеса» экономического факультета МГУ. Сейчас я работаю product-менеджером в «Тинькофф», развиваю продукт мгновенных выплат Jump Taxī, который прирастает по выручке x2 от года к году. Я занимаюсь задачами, связанными с исследованием рынка и полным циклом разработки: от кастдэвов до вывода фич в продакшн, а также промоушеном и продажами новых продуктов.

Хотелось бы немного рассказать о моем опыте обучения в магистратуре. «Управление развитием бизнеса» на ЭФ МГУ — очень практико-ориентированная программа, на которой каждый студент сможет узнать что-то новое и глубоко погрузиться в создание проектов с нуля. Вся программа построена на основе case-study, что вовлекает в образовательный процесс. В первую очередь я вижу для себя пользу от этой программы в большом количестве крутых знакомств с интересными людьми из разных отраслей. Считаю также, что магистратура помогает развивать верхнеуровневое видение различных бизнес-процессов и тайм-менеджмент.

Больше всего в рамках обучения мне понравились отраслевые предметы, которые показывали различные стороны маркетинга, финансов, управления проектами и многого другого.

Я рекомендую совету программы подумать над добавлением юридических аспектов управления проектами в образовательный процесс. Желаю всем абитуриентам и студентам родного ЭФ МГУ удачи и профессионального развития!

### Умаев Магомед, выпуск 2023 г.



Меня зовут Умаев Магомед. Я являюсь выпускником программы «Управление развитием бизнеса» экономического факультета МГУ. Поступая на программу, задумывался, что это новая программа и стоит ли рисковать, поступая туда. Некого было спрашивать об их опыте обучения на данной программе, так как мы были первыми. Но познакомившись с преподавательским составом, планом обучения, понял, что это то направление, которое я искал!

Был очень интересный подход к обучению, на каждом курсе много разных спикеров, у которых собственные успешные проекты в бизнесе. Большинство преподавателей с опытом работы в бизнес-среде. Днем они руководили своими компаниями, а вечером приходили преподавать нам.

Кафедра экономики инноваций внесла большой вклад в эту программу. Что касается магистерской диссертации, то тут нас с самого начала разделили по проблемным группам и помогали нам в течение всего времени обучения. Считаю, что именно это и позволило многим защититься успешно.

Я работаю в топливной сфере управляющим маленькой сети АЗС, а также параллельно развиваю собственный ресторанный бизнес вместе с братом. Очень много инструментов, изученных на этой программе, получилось внедрить в своих проектах.

### **Локтева Кристина, выпуск 2023 г.**

Я очень полюбила нашу программу и кафедру экономики инноваций за практико-ориентированный подход. Большая часть наших преподавателей имеют опыт в бизнесе и делятся своими ошибками и осознаниями, полученными не только в теории, но и на практике. От этого занятия становятся еще ценнее.

Я работаю аналитиком в консалтинговой компании, то есть моя работа напрямую связана с исследованием развития компаний/технологий и во многом пересекается с тем, что мы изучали на парах. Нередко я фотографировала слайды и отправляла их в рабочий чат, удивляясь, как эта информация подходит к нашей работе!



### **Тогушов Никита, выпуск 2023 г.**

Добрый день! В первую очередь программа мне понравилась с практической точки зрения, то есть видно, что преподаватели действительно старались преподнести что-то новое и готовились к каждому занятию. Было много практических занятий и кейсов. Часто приглашали крутых спикеров, которых действительно было интересно слушать. Благодаря программе смог подтянуть свои навыки в сфере управления финансами. На данный момент работаю в транспортной компании на должности управленческого директора.



## Поступление на магистерскую программу



Для поступления на программу «Управление развитием бизнеса» необходимо пройти два вступительных испытания: по английскому языку и специальности.

Экзамен по иностранному (английскому) языку проводится в письменной форме и оценивается по шкале «Зачтено / Не зачтено».

За оценку «Зачтено» возможен зачет международных сертификатов по английскому языку. Программу экзамена, материалы для подготовки и пособие вы можете найти на [сайте экономического факультета МГУ](#).

О зачете международных языковых сертификатов

<https://bit.ly/47AiUmJ>



Подробнее об экзамене по английскому языку

<https://bit.ly/3vW0dSA>



Экзамен по специальности «Управление развитием бизнеса» проводится в письменной форме и оценивается по шкале от 0 до 100 баллов.

За оценку по этому экзамену может быть зачтен результат **Универсиады по развитию бизнеса**. Информацию о порядке зачета результатов универсиад, а также расписание и результаты экзамена по специальности вы можете найти на [сайте экономического факультета МГУ](#).

О зачете результатов универсиад

<https://bit.ly/3RQWV5o>



Подробнее об экзамене по специальности

<https://bit.ly/3tWoaU1>



## Программа вступительного испытания по специальности

Вступительное испытание по специальности состоит из **общей части**, включающей разделы по экономической теории, статистике и управлению организацией, и **специальной части**, включающей вопросы по предпринимательству, инновациям, управлению проектами и учету рисков.

Это пособие содержит полную программу вступительного экзамена по специальности, примеры экзаменационных заданий вступительного испытания, а также справочные материалы, полезные в ходе подготовки к экзамену.

### Общая часть для направления «Менеджмент»

#### Раздел 1. Экономическая теория

**Спрос и предложение.** Рыночное равновесие. Прямая эластичность спроса по цене. Эластичность спроса по доходу. Перекрестная эластичность спроса по цене. Эластичность предложения.

**Теория потребительского выбора.** Кривые безразличия и функция полезности потребителя. Предельная полезность. Предельная норма замещения благ в потреблении. Бюджетное ограничение. Оптимум потребителя. Кривая «цена — потребление» и кривая спроса.

**Теория производства, издержек и прибыли и рыночное предложение в условиях совершенной конкуренции.** Производственная функция. Предельная норма технического замещения. Средние и предельные продукты ресурсов. Эффект масштаба. Издержки как функция от количества и стоимости ресурсов. Принцип минимизации издержек. Издержки как функция от выпуска. Общие, средние и предельные издержки краткосрочного и долгосрочного периодов. Максимизация прибыли как функции от количества ресурсов. Максимизация прибыли как функции от выпуска. Предложение фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах. Предложение конкурентной отрасли.

**Рыночные структуры.** Равновесие на рынке совершенной конкуренции, излишек потребителей и излишек производителей, эффективность по Парето. Регулирование рынка совершенной конкуренции: потоварный налог,

потоварная субсидия, ограничение объема продаж, установление верхней границы цены, установление нижней границы цены. Максимизация прибыли монополистом. Рыночная власть монополиста. Монополия и общественная эффективность. Монополистическая конкуренция: традиционная модель дифференциации продукта. Стратегическое поведение и олигополия. Модели Курно, Бертрана (ценовой войны), картельного сговора.

**Макроэкономические показатели.** Методы измерения в макроэкономике. Агрегирование. Потоки и запасы. Реальные и номинальные показатели. Валовой внутренний продукт (ВВП) и совокупный выпуск. Методы измерения ВВП. Индексы цен и инфляция.

**Колебания деловой активности.** Потенциальный и фактический ВВП. Понятие делового цикла. Фазы делового цикла. Причины колебаний деловой активности. Рабочая сила. Рынок труда и безработица. Природа инфляции и ее виды. Причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Инфляционные ожидания. Социальные и экономические последствия инфляции. Взаимосвязь инфляции и безработицы. Кривая Филлипса.

**Совокупный спрос и совокупное предложение.** Модель совокупного спроса / совокупного предложения AD/AS. Краткосрочное и долгосрочное равновесие в модели совокупного спроса / совокупного предложения. Шоки совокупного спроса и шоки совокупного предложения. Стабилизационная политика.

**Бюджетно-налоговая политика.** Государственные трансферты. Государственные расходы и налоги в модели кейнсианского креста. Мультипликатор расходов. Налоговый мультипликатор. Бюджетный дефицит и его виды. Мультипликатор сбалансированного бюджета. Сдерживающая и стимулирующая бюджетно-налоговые политики. Дискреционная и недискреционная бюджетно-налоговые политики.

**Предложение денег. Кредитно-денежная политика.** Центральный банк и коммерческие банки. Денежная масса и денежная база. Процесс создания денег банковской системой. Предложение денег, банковский и денежный мультипликаторы. Денежно-кредитная политика и ее инструменты. Сдерживающая и стимулирующая денежно-кредитные политики.

**Экономический рост.** Модель экономического роста Р. Солоу. Сбережения и инвестиции. Накопление капитала. Роль нормы сбережений. Устойчивый уровень капиталовооруженности и производительности труда. Рост населения. Научно-технический прогресс в модели Солоу.

## Раздел 2. Статистика

**Этапы статистического исследования. Ряды распределения и их основные характеристики.** Атрибутивные и вариационные ряды распределения.

Виды средних величин, выбор формы средней. Структурные средние: мода и медиана, их использование в экономике. Децильный и фондовый коэффициенты дифференциации признака в совокупности. Показатели концентрации Джини и Герфиндаля. Показатели вариации.

**Методы изучения взаимосвязи и динамики экономических показателей.** Алгоритм корреляционно-регрессионного анализа. Уравнение регрессии и определение его параметров. Параметрические и непараметрические показатели тесноты связи. Анализ взаимосвязи между качественными показателями. Виды рядов динамики. Основные аналитические показатели, рассчитываемые для динамических рядов. Средние характеристики ряда динамики. Интерполяция и экстраполяция в рядах динамики. Особенности корреляции в рядах динамики.

### Раздел 3. Управление организацией

**Организация.** Организация как система. Взаимодействие человека и организации. Внутренняя среда организации — природа, элементы, системные характеристики. Внешняя среда организации. Характеристика элементов среды макроокружения и микроокружения организации. Жизненный цикл организации — определения, модели, характеристики моделей.

**Организационное поведение.** Личностные аспекты организационного поведения. Мотивация деятельности (теории содержания и процесса мотивации), научение поведению, групповая динамика и команды, конфликты, власть и политика, лидерство, коммуникации, процесс принятия решений, организационная культура.

**Менеджмент.** Предмет управления (менеджмента) как науки. Управление в статике и в динамике. Управление организацией как система. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Классификация и содержание методов управления организацией. Организационные структуры управления. Современные концепции менеджмента. Стратегическое управление — сущность, атрибуты, процесс.

**История управленческой мысли.** Предмет и методы исследования, научные школы управления XX—XXI вв.

## Специальная часть для программы «Управление развитием бизнеса»

**Создание, организация и управление бизнесом.** Новая парадигма управления бизнесом. Проблемы и задачи менеджмента XXI в. Управление в новой парадигме. Организация и менеджмент. Организационные процессы

и управление изменениями. Основные организационно-правовые формы ведения бизнеса, предусмотренные законодательством РФ. Индивидуальное предпринимательство и самозанятость. Характеристики малого, среднего и крупного бизнеса в России. Сущность, свойства, классификация инноваций.

**Бизнес-моделирование.** Бизнес-планирование, бизнес-план, бизнес-модель компании. Формализация бизнес-модели: подходы к бизнес-моделированию. Инструменты и модели для развития бизнеса (Customer Development, Product Development, ТРИЗ).

**Внешняя и внутренняя среда бизнеса.** Основные факторы внешней среды, их влияние на условия ведения бизнеса. Факторы внутренней среды бизнеса. Стратегия организации и инструменты стратегического планирования. Конкурентные преимущества и стратегия развития бизнеса. Анализ конкурентоспособности бизнеса.

**Ресурсы бизнеса.** Виды ресурсов, состав и классификация. Структура собственного капитала: уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, нераспределенная прибыль. Формирование уставного капитала. Основные и оборотные средства: состав, виды и структура. Амортизация основных средств. Показатели эффективности использования основного и оборотного капитала. Производительность труда: показатели, измерители, пределы роста. Состав, виды, структура, амортизация нематериальных активов.

**Экономические затраты и результаты.** Состав и классификация расходов и доходов в системах бухгалтерского и налогового учета. Методы калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг). Соотношение прибыли, затрат и объема продаж. Анализ безубыточности бизнеса. Структура, порядок формирования и распределения прибыли компании. Понятия финансового рычага, рентабельности, ликвидности, оборачиваемости активов бизнеса и методы их определения. Формула Дюпона.

**Налогообложение бизнеса.** Налоговая система РФ: понятие, элементы и структура. Виды налогов, их классификация. Порядок исчисления и уплаты налогов и сборов. Налоговые режимы.

**Проектный подход в управлении развитием бизнеса.** Сущность и роль проектного подхода в управлении развитием бизнеса. Понятие и виды проектов. Принципы проектного подхода. Инструментарий принятия управленческих инвестиционных решений в бизнесе. Управление инвестиционными проектами развития бизнеса в условиях риска и неопределенности. Качественный и количественный подходы. Бизнес-план как инструмент управления в бизнесе.

**Управление рисками в бизнесе.** Управленческий выбор в условиях неопределенности и риска. Критерии классификации и виды рисков. Структурные характеристики риска. Внутренние и внешние риски бизнеса. Ко-

личественные характеристики риска. Цели и этапы риск-менеджмента. Методы оценки и анализа управленческих рисков. Методы и принципы управления рисками бизнеса. Страхование как метод управления рисками бизнеса. Управление и страхование предпринимательских рисков.

## Список рекомендуемой литературы для подготовки к вступительному испытанию

### Общая часть. Раздел 1. Экономическая теория

1. Антипина, О. Н., Миклашевская, Н. А., Никифоров, А. А. (2012). *Макроэкономика*. М.: Дело и Сервис.
2. Чеканский, А. Н., Фролова, Н. Л. (2021). *Микроэкономика. Промежуточный уровень*: учебник. М.: Проспект.

### Общая часть. Раздел 2. Статистика

1. Теория статистики. (2015) / под ред. Г. Л. Громыко. М.: ИНФРА-М.
2. Громыко, Г. Л. (2013). *Теория статистики*: практикум. М.: ИНФРА-М.

### Общая часть. Раздел 3. Управление организацией

1. Дафт, Р. (2014). *Менеджмент*. 10-е изд. СПб.: Питер.
2. Дафт, Р. (2017). *Теория организации*. М.: ЮНИТИ-ДАНА.
3. Маршев, В. И. (2021). *История управленческой мысли*: учебник. М.: Проспект.

### Специальная часть. Создание, организация и управление бизнесом.

#### Бизнес-моделирование. Внешняя и внутренняя среда бизнеса

1. Виханский, О. С., Наумов, А. И. (2022). *Менеджмент*: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М. 656 с.
2. Гассман, О., Шик, М., Франкенбергер, К. (2019). *Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов*. М.: Альпина Паблишер. 432 с.
3. Остервальдер, А., Пинье, И. (2020). *Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора*. М.: Альпина Паблишер. 286 с.
4. Основы предпринимательства: учебное пособие (2017) / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект. 336 с. Темы 1–4, 12–13.
5. Экономика предприятия: учебник для вузов (2023) / под ред. А. Е. Карлика, Л. М. Шухальтер. СПб.: Питер. 480 с. ISBN 978-5-4461-2324-7
6. Экономика инноваций: учебное пособие. (2016) / под ред. Н. П. Иващенко М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. 310 с. Темы 1–5, 9–10.

#### Специальная часть. Ресурсы бизнеса. Экономические затраты и результаты. Налогообложение бизнеса

1. Основы предпринимательства: учебное пособие. (2017) / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект. 336 с. Темы 7, 8, 10, 11.

2. Экономика предприятия: учебник для вузов (2023) / под ред. А. Е. Карлика, Л. М. Шухгальтер. СПб.: Питер. 480 с. ISBN 978-5-4461-2324-7
3. Грачева, М. В. (2018). *Проектный анализ: финансовый аспект*. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. 224 с.

### **Специальная часть. Проектный подход в управлении развитием бизнеса. Управление рисками в бизнесе**

1. Варшамова, В. Г. (2017). *Управление рисками ответственности*: учебное пособие. М.: Проспект. 80 с.
2. Грачева, М. В. (2018). *Проектный анализ: финансовый аспект*. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. С. 14–84.
3. Грачева, М. В., Алексанов, Д. С. (2020). *Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию*: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. С. 9–105.
4. Страхование и управление рисками: учебник. (2019) / под ред. Г. В. Черновой. М.: Юрайт. 767 с.

### **Федеральные кодексы и законы**

Все указанные документы — в редакциях последующих изменений и дополнений.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 (главы 4, 9) от 30.11.1994 № 51-ФЗ; часть 2 (главы 48, 55) от 26.01.1996 № 14-ФЗ, часть 4 (главы 69, 70, 72) от 18.12.2006 № 230-ФЗ.
2. Налоговый кодекс РФ. Часть 1 от 31.07.1998 № 146-ФЗ и Часть 2 от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
3. Федеральный закон от 25.02.2022 № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Автоматизированная упрощенная система налогообложения”».
4. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Налог на профессиональный доход”».
5. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
8. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
9. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
10. ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (утв. приказом Минфина от 17.09.2020 № 204н).
11. ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» (утв. приказом Минфина России от 30.05.2022 № 86н).
12. ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов» (утв. приказом Минфина России от 27.12.2007 № 153н).

**Книги экономического факультета МГУ**

Для доступа к некоторым материалам может требоваться логин  
и пароль

<https://bit.ly/47AkgHj>



## Примеры заданий специальной (для программы «Управление развитием бизнеса») части вступительного испытания по специальности

### Блок «Создание, организация и управление развитием бизнеса»

1. Три физических лица А, Б и В как учредители ООО сформировали уставный капитал в сумме 580 тыс. руб., внося вклады в пропорции соответственно 5 : 3 : 2. Вклад учредителя А осуществлен в виде автомобиля. Через два года этот автомобиль был списан как непригодный к дальнейшей эксплуатации. Начисленный износ автомобиля к моменту списания составил 40%. Как в результате этой операции изменилась доля учредителя А в уставном капитале компании согласно действующему законодательству РФ:
  - а) уменьшилась на 20%;
  - б) уменьшилась на 12%;
  - в) уменьшилась на 8%;
  - г) не изменилась.
2. Налоговый агент — это:
  - а) лицо, на которое возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет налогов;
  - б) лицо, уполномоченное налогоплательщиком представлять его интересы в отношениях с налоговыми органами;
  - в) лицо, уполномоченное представлять организацию на основании закона или ее учредительных документов;
  - г) государственные органы, органы местного самоуправления, другие уполномоченные органы и должностные лица — сборщики налогов или сборов.

3. В соответствии с законодательством об акционерных обществах в РФ конвертация обыкновенных акций в привилегированные:
- а) допускается в любом случае;
  - б) допускается, если это предусмотрено уставом общества;
  - в) допускается, если при этом сохраняется номинал акций;
  - г) не допускается.
4. Для какой организационно-правовой формы допускается выход участника (учредителя) согласно действующему в РФ законодательству:
- а) общество с ограниченной ответственностью;
  - б) непубличное акционерное общество;
  - в) публичное акционерное общество;
  - г) верно а) и б).
5. Производственный кооператив (далее — ПК) «Спектр» подготовил документы для регистрации. Укажите, какое из нижеперечисленных положений не соответствует требованиям российского законодательства о производственных кооперативах?
- а) Возникает в результате объединения не менее пяти граждан на основе членства для ведения совместной производственной или иной хозяйственной деятельности;
  - б) принятие решений в ПК осуществляется по принципу «один человек — один голос», т.е. не учитывается размер имущественного и трудового вклада члена кооператива в его деятельность;
  - в) учредительный документ — устав, определяющий размер паевых взносов, характер и порядок участия его членов в деятельности организации и другие условия;
  - г) иностранные граждане и лица без гражданства не могут быть членами кооператива наравне с гражданами РФ.
6. Компания «НПФ ВИКОМ-М» приобретает компанию «Джей-Инжиниринг» за 10 500 тыс. руб. (без НДС). В состав приобретаемой компании входит следующее имущество (по балансовой стоимости компании «Джей-Инжиниринг»):
- основные средства по остаточной стоимости — 6000 тыс. руб.;
  - материалы — 2000 тыс. руб.;
  - готовая продукция — 1500 тыс. руб.;
  - дебиторская задолженность — 500 тыс. руб.

Рассчитайте годовую сумму амортизационных отчислений (компания использует линейный способ начисления амортизации) ком-

пании «НПФ ВИКОМ-М» по приобретенному нематериальному активу «Деловая репутация»:

- a) 50 тыс. руб.;
  - б) 25 тыс. руб.;
  - в) 20 тыс. руб.;
  - г) 15 тыс. руб.
7. Определите сумму НДС (ставка НДС — 20%), уплаченную фирмой в бюджет, если за прошедший год прибыль от реализации продукции составила 50 тыс. руб., затраты на производство и реализацию продукции — 200 тыс. руб., НДС, уплаченный предприятием в том же отчетном периоде за приобретенные товарно-материальные ценности (работы, услуги), — 15 тыс. руб.:
- a) 35 млн руб.;
  - б) 45 млн руб.;
  - в) 50 млн руб.;
  - г) 25 млн руб.
8. Среднегодовой остаток оборотных средств фирмы в 2023 г. составил 500 млн руб. Объем реализации продукции в 2023 г. — 3000 млн руб. В 2024 г. объем реализации возрастет на 20%, среднегодовой остаток оборотных средств также увеличится на 20%. Как изменится количество оборотов оборотных средств?
- a) не изменится;
  - б) возрастет в 2 раза;
  - в) уменьшится в 2 раза;
  - г) возрастет на 20%.
9. В мае 2022 г. компанией «Сан» было приобретено и поставлено на баланс подержанное оборудование стоимостью 3000 тыс. руб. Норма амортизации — 10%. В марте 2023 г. была осуществлена модернизация этого оборудования, позволившая увеличить его мощность. Затраты на модернизацию составили 600 тыс. руб. Для начисления амортизации по данному виду оборудования компания «Сан» использует линейный метод. Рассчитайте по результатам проведенной модернизации балансовую стоимость оборудования на балансе компании на 31 декабря 2023 г. при условии, что ликвидационная стоимость равна нулю, поскольку ожидаемая к поступлению сумма не может быть определена, обесценение основных средств также равно нулю.
- a) 4020 тыс. руб.;
  - б) 3080 тыс. руб.;

- в) 3500 тыс. руб.;
  - г) 3780 тыс. руб.
10. Какой вид из перечисленных затрат не включается в первоначальную стоимость оборудования:
- а) оплата оборудования по договору купли-продажи;
  - б) оплата информационных услуг, связанных с приобретением оборудования;
  - в) оплата работ по введению оборудования в эксплуатацию;
  - г) оплата материалов, необходимых для проведения текущего ремонта оборудования в процессе его эксплуатации.
11. Срок полезного использования нематериальных активов согласно действующему законодательству в РФ:
- а) устанавливается централизованно государством по видам нематериальных активов;
  - б) устанавливается предприятием самостоятельно с учетом законодательных ограничений;
  - в) срок не устанавливается, так как по нематериальным активам амортизация не начисляется.
12. Амортизационные отчисления по нематериальным активам не могут производиться согласно действующему законодательству в РФ:
- а) линейным методом;
  - б) методом уменьшаемого остатка;
  - в) методом суммы чисел лет.
13. Рассчитайте экономию оборотных средств при следующих условиях: фирма предполагает увеличить объем продаж с 500 млн до 550 млн руб., сохранив прежнюю величину оборотных средств в размере 50 млн руб.:
- а) 5 млн руб.;
  - б) 1 млн руб.;
  - в) 10 млн руб.;
  - г) 50 млн руб.
14. Среди перечисленных ниже организационно-правовых форм укажите некоммерческие организации согласно действующему в РФ законодательству:
- а) сельскохозяйственный потребительский кооператив, полное товарищество, культурный фонд;
  - б) ассоциация, крестьянское (фермерское) хозяйство, товарищество на вере;

- в) общество взаимного страхования, публично-правовая компания, адвокатская палата;
  - г) товарищество собственников недвижимости, унитарное предприятие, благотворительный фонд.
15. Уставной капитал публичного АО «Квант», разделенный на 1000 обыкновенных и 250 привилегированных акций согласно уставу составляет 250 000 руб. Номинальная цена привилегированных и обыкновенных акций равна 200 руб. Цена размещения обыкновенных акций составляет 400 руб., привилегированных — 250 руб. Как операция по размещению акций отразится на величине уставного капитала (далее — УК) согласно действующему в РФ законодательству?
- а) Величина УК увеличится на 250 000 руб.;
  - б) величина УК увеличится на 212 500 руб.;
  - в) величина УК не изменится;
  - г) ответ зависит от времени завершения размещения эмиссии акций.
16. Определите, какая значимая характеристика факторов воздействия внешней среды показывает количество факторов, которые могут оказывать существенное влияние на хозяйственную деятельность фирмы и на которые она должна реагировать:
- а) сложность;
  - б) взаимосвязанность;
  - в) подвижность;
  - г) нет верного ответа.
17. Выберите наиболее полный ответ.  
Согласно общей типологии инноваций по уровню новизны можно выделить следующие виды инноваций:
- а) продуктовые и стратегические;
  - б) базисные и псевдоинновации;
  - в) локальные и системные;
  - г) подрывные и процессные.
18. Среди перечисленных ниже укажите характеристику публичного акционерного общества согласно действующему в РФ законодательству:
- а) размер уставного капитала акционерного общества составляет 90 000 руб.;
  - б) допускается освобождение акционеров от обязанностей оплаты акций общества;

- в) акции акционерного общества размещаются среди заранее определенного круга лиц;
  - г) в фирменном наименовании акционерного общества содержится указание на то, что общество является публичным.
19. Уставный капитал ООО определен в размере 10 тыс. руб. Какими средствами он может быть оплачен согласно действующему в РФ законодательству?
- а) Виды средств определяются по договоренности учредителей;
  - б) денежными средствами и имущественным вкладом;
  - в) денежными средствами и ценными бумагами;
  - г) только денежными средствами.
20. Индивидуальный предприниматель (ИП) планирует продать во втором квартале 2024 г. 6000 головных летних уборов (бейсболок). Цена одной бейсболки равна 400 руб., себестоимость одной бейсболки составляет 280 руб. Стоимость аренды торгового помещения за квартал — 120 тыс. руб. (включая НДС по ставке 20%). Наемные работники отсутствуют. ИП использует упрощенную систему налогообложения. Определите налог к уплате в бюджет для объекта налогообложения «Доход» и объекта налогообложения «Доход минус Расход».
- а) 360 000 руб. и 36 000 руб.;
  - б) 144 000 руб. и 90 000 руб.;
  - в) 280 000 руб. и 90 000 руб.;
  - г) 144 000 руб. и 93 000 руб.
21. Прибыль до налогообложения крупной производственной компании «Никельсплав» во втором квартале 2024 г. составила 120 млн руб. Фондоёмкость основных средств компании снизилась с 0,6 руб./руб. до 0,5 руб./руб. во втором квартале по сравнению с первым кварталом текущего года. Стоимость основных средств компании не меняется и составляет 300 млн руб. Определите рентабельность основных средств компании во втором квартале и прирост объема производства во втором квартале по сравнению с первым кварталом 2024 г.
- а) 10%, 200 млн руб.;
  - б) 40%, 100 млн руб.;
  - в) 10%, 100 млн руб.;
  - г) 20%, 200 млн руб.
22. Компания «Электролюкс» производит электрические соковыжималки, себестоимость одной соковыжималки составляет 10 тыс.

руб. По какой цене (с учетом НДС по ставке 18%) компания должна продавать соковыжималки, чтобы обеспечить рентабельность продукции на уровне 25%? Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

- а) 10 тыс. руб.;
- б) 14,75 тыс. руб.;
- в) 14,15 тыс. руб.;
- г) 15 тыс. руб.

23. Косметическая компания «Авалон» планирует увеличить объем реализации продукции во втором квартале текущего года до 2400 млн руб. (включая НДС по ставке 20%). При этом сумма оборотных средств, используемых предприятием, не увеличивается по сравнению с первым кварталом текущего года и составляет 60 млн руб. Во втором квартале текущего года объем реализации продукции составил 1440 млн руб. (с учетом НДС по ставке 20%). Определите экономию оборотных средств во втором квартале текущего года по сравнению с первым кварталом текущего года. Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

- а) 20 млн руб.;
- б) 30 млн руб.;
- в) 40 млн руб.;
- г) 50 млн руб.

24. ПАО «Альбатрос» использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Определите величину налога на прибыль компании, если есть следующие данные за первый квартал текущего года:

Показатель	Значение (тыс. руб.)
Выручка от реализации товаров (включая НДС по ставке 20%)	480
Выручка от сдачи помещения в аренду (включая НДС по ставке 20%)	240
Величина уставного капитала	32
Расходы, связанные с производством и реализацией	80
Получение долгосрочного кредита	35
Сумма выплаченных компанией дивидендов по привилегированным акциям	16
Сумма выплаченных компанией дивидендов по обыкновенным акциям	12
Расходы на благотворительные цели	5

- а) 90 400 руб.;
  - б) 91 400 руб.;
  - в) 97 000 руб.;
  - г) 104 000 руб.
25. В первом квартале текущего года интернет-магазин живых цветов «Букеты.ру» купил у ООО «Цветы Подмосковья» розы на сумму 11 800 тыс. руб., а продал их за 17 700 тыс. руб. (с наценкой 5000 тыс. руб.). Определите сумму НДС, уплаченную компанией в бюджет за данный квартал, при условии, что ООО «Цветы Подмосковья» применяет общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС:
- а) 900 000 руб.;
  - б) 914 000 руб.;
  - в) 970 000 руб.;
  - г) 104 000 руб.
26. Компания «Акрон» производит миксеры для предприятий общественного питания, себестоимость которых составляет 30 тыс. руб. на единицу. По какой цене (включая НДС) компания должна продавать миксеры, чтобы обеспечить рентабельность продукции на уровне 30%? Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.
- а) 43,2 тыс. руб.;
  - б) 44,5 тыс. руб.;
  - в) 46,8 тыс. руб.;
  - г) 47,5 тыс. руб.
27. Компания ООО «Пчелка» приобрела лицензию на производство медовых леденцов у изобретателя Петрова Ивана Ивановича. Согласно лицензионному договору «Пчелка» должна отчислять изобретателю роялти с продаж. Известно, что компания «Пчелка» работает с рентабельностью продаж по прибыли (до налогов) 10%, средние переменные издержки на производство одного леденца составляют 25 руб., а постоянные издержки составляют 20% от совокупных издержек компании. Определите ставку роялти с продаж, если объем продаж ожидается на уровне 300 шт. в месяц при цене 40 руб./шт.:
- а) 4 руб.;
  - б) 4,75 руб.;
  - в) 5 руб.;
  - г) 5,75 руб.

28. Определите остаточную стоимость оборудования через три года использования при применении линейного метода начисления амортизации при условии, что ликвидационная стоимость равна нулю, поскольку ожидаемая к поступлению сумма не может быть определена, обесценение основных средств также равно нулю. Нормативный срок службы оборудования составляет десять лет, первоначальная стоимость равна 30 млн руб.
- 15 млн руб.;
  - 18 млн руб.;
  - 21 млн руб.;
  - 24 млн руб.
29. Выберите наиболее полный ответ.  
Характеризуя понятие инновации, Йозеф Шумпетер отмечал следующие виды изменений:
- внедрение нового продукта, новых методов производства;
  - открытие нового рынка, реализация изменений в организации некой отрасли;
  - охват новых источников сырья, полуфабрикатов;
  - верно все вышеперечисленное.
30. Выберите наиболее полный ответ для описания сущности понятия «бизнес-модель»:
- бизнес-план;
  - тестовая версия бизнеса конкурентов;
  - концептуальное представление бизнеса и логика достижения его основных целей;
  - ключевые факторы успеха бизнеса.
31. Среди перечисленных ниже характеристик укажите, какая не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:
- конкуренты;
  - потребители;
  - поставщики;
  - снижение налога на транспорт.
32. Выберите наиболее полный вариант ответа.  
Какие из нижеперечисленных налогов относятся к федеральным согласно Налоговому кодексу РФ?
- Налог на добычу полезных ископаемых, водный налог, налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья;

- б) налог на игорный бизнес, водный налог, налог на имущество организаций, земельный налог;
  - в) земельный налог, налог на добавленную стоимость, налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья, акцизы;
  - г) транспортный налог, налог на имущество физических лиц, земельный налог, водный налог.
33. Какие из параметров деятельности ООО «Сфера» не соответствуют условиям применения упрощенной системы налогообложения согласно действующему законодательству?
- а) Занимается торговой деятельностью в филиалах компании, годовой доход составляет 250 млн руб.;
  - б) остаточная стоимость основных средств 140 млн руб., платит НДС при ввозе товаров на таможне;
  - в) среднесписочная численность сотрудников составляет 90 человек, доля участия в ООО «Сфера» другой организации — ООО «Регул» — 7%;
  - г) осуществляет благотворительные взносы, доля участия в ООО «Сфера» другой организации — ООО «Арктик» — составляет 5%.
34. Согласно действующему законодательству налогоплательщики, чьи доходы превысили 150 млн руб., но не превысили 219,2 млн руб., при применении упрощенной системы налогообложения (УСН) уплачивают налог на прибыль (доходы, уменьшенные на величину расходов) по ставке:
- а) 20%;
  - б) 16%;
  - в) 10%;
  - г) полностью утрачивают право на применение УСН.
35. В отчетном периоде среднесписочная численность персонала составила 100 человек, а выручка от реализации продукции — 540 тыс. руб. (без учета НДС). В плановом периоде планируется уволить 20 сотрудников и увеличить объем реализации на 20%. Как изменится производительность труда в плановом периоде?
- а) Возрастет на 50%;
  - б) уменьшится на 25%;
  - в) возрастет на 25%;
  - г) не изменится.

36. Выберите верное утверждение из перечисленных:
- а) нематериальные активы не подлежат амортизации, так как не имеют натурально-вещественной формы;
  - б) для амортизации нематериальных активов используется только один метод начисления амортизации;
  - в) нематериальные активы утрачивают свою стоимость в процессе производства и исчерпываются при потреблении;
  - г) нематериальные активы входят в состав внеоборотных активов фирмы.

### **Блок «Проектный подход в управлении развитием бизнеса»**

1. Два проекта называются замещающими, если:
  - а) рентабельность одного снижается до нуля в случае принятия другого;
  - б) рентабельность каждого из них без принятия другого равна нулю;
  - в) рентабельность одного снижается (но не полностью исчезает) при принятии другого;
  - г) принятие одного из них увеличивает рентабельность другого.
2. Количественный анализ проектных рисков заключается:
  - а) в анализе изменений критериев оценки проектной эффективности в результате изменений выявленных факторов риска;
  - б) в исследовании увеличения доходной части проекта;
  - в) в исследовании уменьшения затратной части проекта;
  - г) только в анализе изменений прогнозного бухгалтерского баланса проекта.
3. Проекты классифицируются по классам в соответствии:
  - а) со своей предметной областью;
  - б) с их составом;
  - в) со своей структурой;
  - г) верно все перечисленное.
4. Если норма дисконта  $R_n$  ( $n$  — период времени) — величина переменная, то для расчета коэффициента дисконтирования используется формула:

- а)  $\frac{1}{(1+R_1)-(1+R_2)-\dots-(1+R_n)}$ ;
- б)  $\frac{1}{(1+R_1)+(1+R_2)+\dots+(1+R_n)}$ ;
- в)  $\frac{1}{(1-R_1)(1-R_2)\dots(1-R_n)}$ ;
- г) все перечисленное неверно.

5. Каким должен быть профиль чистого денежного потока инвестиционного проекта, чтобы выполнялось следующее соотношение ( $r$  — процентная ставка):
- $NPV = 9800$  ден. ед.;
  - $r = 42$ ;
  - $IRR = 83$ ;
  - $PI = 1,25$ ?
- а) Знакопеременным;
- б) классическим;
- в) независимым;
- г) все перечисленное неверно.
6. На основании данных, представленных ниже, укажите инвестиционные проекты, приемлемые для финансирования ( $r$  — норма дисконта,  $t$  — горизонт планирования проекта):

Варианты / Критерии	Чистый дисконтированный доход	Внутренняя норма доходности	Дисконтированный срок окупаемости	Индекс прибыльности
<i>K</i>	$NPV < 0$	$IRR < r$	$DPP < t$	$PI > 1$
<i>L</i>	$NPV > 0$	$IRR > r$	$DPP < t$	$PI > 1$
<i>M</i>	$NPV > 0$	$IRR > r$	$DPP > t$	$PI < 0$
<i>N</i>	$NPV < 0$	$IRR > r$	$DPP < t$	$PI > 0$

- а) проекты *K* и *N*;
- б) только проект *L*;
- в) только проект *M*;
- г) проекты *L* и *M*.
7. Неопределенность в проектном подходе — это:
- а) отсутствие информации об условиях реализации проекта;
- б) изменение информации в ходе реализации проекта;

- в) неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта;
  - г) все перечисленное неверно.
8. Чистый денежный поток — это:
- а) результат сравнения приростных значений ежепериодных проектных выгод и затрат;
  - б) результат сравнения значений ежепериодных проектных выгод и затрат;
  - в) результат сравнения суммарных значений проектных выгод и затрат;
  - г) результат сравнения разностных значений проектных выгод и затрат.
9. Жизненный цикл проекта — это:
- а) период времени от момента зарождения проектной идеи до завершения проекта;
  - б) ограниченный период времени от момента зарождения проектной идеи до завершения проекта;
  - в) ограниченный период времени от момента зарождения проектной идеи до начала получения прибыли;
  - г) все перечисленное неверно.
10. При рассмотрении инвестиционного проекта величина нормы дисконта для каждого из трех лет составила:
- 1-й год — 10%;
  - 2-й год — 20%;
  - 3-й год — 30%.
- Коэффициент дисконтирования третьего года равен (с округлением до второго знака после запятой):
- а) 0,58;
  - б) 0,77;
  - в) 0,46;
  - г) 20%.
11. Количественный анализ проектных рисков использует:
- а) системный, историко-генетический и матричный подходы;
  - б) метод максимального правдоподобия и метод наименьших квадратов;
  - в) анализ чувствительности, сценарный подход и имитационное моделирование;
  - г) дифференциальный и интегральный анализ.

12. Если рентабельность каждого из проектов без принятия другого равна нулю, то такие проекты называются:
- взаимоисключающими;
  - условными;
  - независимыми;
  - дополняющими.
13. Под альтернативной стоимостью понимается:
- среднее арифметическое значение суммарной стоимости (ценности) всех отвергнутых альтернатив;
  - стоимость (ценность) наихудшей из отвергнутых альтернатив;
  - суммарная стоимость (ценность) всех отвергнутых альтернатив;
  - стоимость (ценность) наилучшей из отвергнутых альтернатив.
14. Рассчитайте значение критерия  $NPV$  на основании следующих проектных данных:

Год	Ежегодный доход (у. е.)	Ежегодные затраты (у. е.)	Коэффициенты дисконтирования
1-й	50	150	0,6
2-й	150	50	0,5
3-й	250	50	0,4

- 199;
  - 190;
  - 70;
  - 75.
15. При оценке эффективности проекта требуется учитывать ситуации:
- «до проекта» и «после проекта»;
  - «с проектом» и «без проекта»;
  - «до проекта» и «без проекта»;
  - «с проектом» и «после проекта».

## Блок «Управление рисками в бизнесе»

1. Принцип оценки риска по «среднему — дисперсии» при распределениях убытков, близких к нормальным, заключается в следующем:

- а) предпочтительной является величина, имеющая большее среднее значение и меньшую дисперсию;
  - б) если средние двух случайных величин совпадают, предпочтительной является величина с большей дисперсией;
  - в) если у одной величины больше средняя, а у другой меньше дисперсия, величины одинаковы;
  - г) если дисперсии двух случайных величин совпадают, предпочтительной является величина с меньшим средним.
2. Укажите варианты, верно характеризующие отношение экономического агента к риску (выберите полный и правильный вариант):
- 1) У каждого индивида своя функция полезности, которая показывает его предпочтения к тем или иным исходам в зависимости от его отношения к риску.
  - 2) Экономический агент при принятии решения будет стремиться к максимизации ожидаемой полезности.
  - 3) По кривизне функции полезности Неймана — Моргенштерна можно сделать вывод об отношении индивида к риску.
  - 4) Возрастание функции полезности денег выражает правило: «Чем больше, тем лучше», а ее вогнутость — неприятие риска.
    - а) 1, 3, 4;
    - б) 1, 2, 3, 4;
    - в) 2, 4;
    - г) 1, 3.
3. По договору страхования предпринимательских рисков могут быть застрахованы имущественные интересы предприятия, связанные с возможными убытками и(или) неполучением дохода в результате:
- а) остановки производства в результате пожара;
  - б) причинения вреда производимым товаром здоровью или имуществу потребителей товара;
  - в) расширения и обновления производства по сравнению с его состоянием перед возникновением материального ущерба;
  - г) оплаты штрафов и пени в связи с несоответствием заключенных договоров действующему законодательству.
4. В теории риск-менеджмента к методу контроля рисков относится:
- а) предотвращение убытка;
  - б) удержание риска;
  - в) передача риска;
  - г) хеджирование.

5. В теории риск-менеджмента к методу передачи рисков относится:
  - а) избежание риска;
  - б) уменьшение размера убытка;
  - в) страхование;
  - г) дублирование.
  
6. К количественным характеристикам рисков относят:
  - а) финансирование риска;
  - б) количество рисков;
  - в) средний размер убытка;
  - г) число объектов, подверженных убытку.
  
7. Укажите пример, иллюстрирующий метод разделения риска:
  - а) установка в каждом рабочем помещении устройств, направленных на оповещение при пожаре;
  - б) требование к работникам отдела учета по обязательному дублированию информации на электронном носителе;
  - в) резервный сервер всегда доступен на случай отказа основного сервера информационной системы компании;
  - г) перевозка рабочих из общежития на строительный объект несколькими транспортными средствами вместо одного.
  
8. Укажите пример, иллюстрирующий метод диверсификации риска:
  - а) использование на предприятии различных мер противопожарной безопасности;
  - б) размещение денежных средств в разных активах;
  - в) хеджирование риска с использованием производных ценных бумаг;
  - г) перевозка рабочих из общежития на строительный объект несколькими транспортными средствами вместо одного.
  
9. Укажите пример, который иллюстрирует метод отказа от риска:
  - а) передача риска страховой компании путем заключения договора;
  - б) использование на предприятии различных мер противопожарной безопасности;
  - в) выполнение требований по технике безопасности на производстве;
  - г) приостановка выпуска продукции с выявленным дефектом.
  
10. Укажите варианты, верно характеризующие склонного к риску экономического субъекта (выберите полный и правильный вариант):

- 1) Склонным к риску считается человек, который при данном ожидаемом доходе предпочтет связанный с риском результат гарантированному результату.
  - 2) Графически предрасположенность к риску может быть интерпретирована как строго вогнутая функция, у которой каждая дуга кривой лежит выше своей хорды.
  - 3) Склонные к риску люди готовы отказаться от стабильного дохода ради удовольствия испытать судьбу.
  - 4) С ростом богатства у людей, склонных к риску, прирост полезности уменьшается на каждое равновеликое приращение богатства.
    - а) 1;
    - б) 1, 2, 4;
    - в) 1, 3;
    - г) 2, 4.
11. В стране  $N$ , ВВП которой составляет 100 млрд у. е., страховой рынок характеризуется следующими показателями: плотность страхования равна 800 у. е., уровень проникновения страхования — 4%. Численность населения составляет:
- а) 32 млн человек;
  - б) 20 млн человек;
  - в) 5 млн человек;
  - г) 3125 тыс. человек.
12. По договору страхования предпринимательских рисков могут быть застрахованы (выберите полный и правильный вариант):
- 1) Имущественные интересы предпринимателя, связанные с расходами, которые он вынужден будет произвести по причине остановки производства в результате стихийных бедствий или аварий.
  - 2) Имущественные интересы предпринимателя, связанные с потерей дохода в результате неисполнения договорных обязательств со стороны контрагентов.
  - 3) Имущественные интересы предпринимателя, связанные с потерей дохода в результате несоответствия заключенных договоров законодательству.
  - 4) Имущественные интересы предпринимателя, связанные с дополнительными расходами в результате причинения вреда производимым товаром здоровью и имуществу потребителей товара.
    - а) 1, 2, 3;
    - б) 1, 4;

- в) 2, 3;  
г) 1, 2.
13. Метод управления рисками, который заключается в создании в компании такой ситуации, при которой ни один отдельный случай реализации риска не приведет к серии новых убытков, — это:
- а) метод контроля риска;  
б) метод передачи риска;  
в) метод удержания риска;  
г) метод финансирования риска.
14. Регулярный риск, внутренне присущий данному объекту или ситуации, а также основанный на природных или социальных закономерностях, — это:
- а) диверсифицируемый риск;  
б) статический риск;  
в) спорадический риск;  
г) фундаментальный риск.
15. Методы управления рисками, направленные на снижение частоты или тяжести последствий неблагоприятного события, относятся к:
- а) методу контроля риска;  
б) методу сегрегации риска;  
в) методу финансирования риска;  
г) методу удержания риска.
16. Укажите варианты, верно характеризующие противника риска (выберите полный и правильный вариант):
- 1) Противником риска считается человек, который при данном ожидаемом доходе предпочтет определенный гарантированный результат ряду неопределенных рискованных результатов.
- 2) График полезности функции денег у противника риска является строго выпуклой функцией, у которой каждая дуга кривой лежит ниже своей хорды.
- 3) Нерасположенность экономического агента к риску может быть выявлена по оценке вероятности ожидаемых событий.
- 4) У противников риска низкая предельная полезность дохода.
- а) 1, 2, 4;  
б) 1, 4;  
в) 1, 2;  
г) 2, 3, 4.
17. Укажите, что из нижеперечисленного не является мерой риска:
- а) вероятность неблагоприятного события;

- б) *VAR*;
  - в) дисперсия случайной величины убытка;
  - г) страховая сумма.
18. Укажите варианты, верно характеризующие нейтрального к риску экономического агента (выберите полный и правильный вариант):
- 1) Нейтральным к риску считается человек, который при данном ожидаемом доходе безразличен к выбору между гарантированным и рискованными результатами.
  - 2) Для нейтрального к риску человека важна средняя прибыль.
  - 3) Равномерное увеличение дохода у человека, нейтрального к риску, вызывает линейный рост общей полезности.
  - 4) Нейтральность экономического агента к риску может быть выявлена через оценку его исходного денежного состояния.
    - а) 1, 3, 4;
    - б) 1, 2, 3;
    - в) 2, 3;
    - г) 1, 2, 3, 4.
19. К методам управления рисками не относится:
- а) метод деревьев;
  - б) сегрегация рисков;
  - в) перестрахование;
  - г) хеджирование.
20. Страховая (брутто) премия по договору составляет 3000 руб. Какое комиссионное вознаграждение без учета налогообложения будет начислено страховому агенту за заключение такого договора, если в структуре брутто-тарифа нагрузка равна 20%, а комиссионное вознаграждение составляет 40% нагрузки?
- а) 1500 руб.;
  - б) 900 руб.;
  - в) 600 руб.;
  - г) 240 руб.
21. Договор страхования заключен на полную стоимость имущества в 2,5 млн руб. В договоре предусмотрена безусловная франшиза в размере 100 тыс. руб. При наступлении страхового случая ущерб имуществу составил 350 тыс. руб. Для предотвращения размера ущерба страхователь понес убытки в размере 25 тыс. руб. Определите размер страхового возмещения.
- а) 225 тыс. руб.;
  - б) 250 тыс. руб.;

- в) 275 тыс. руб.;
- г) 350 тыс. руб.
22. Клиент с ежемесячным доходом 60 тыс. руб. хочет заключить договор страхования от несчастного случая и болезней. Сотрудник компании убедил клиента, что целесообразно заключить договор сроком на один год на сумму, равную его полутора годовым доходам. В этом случае страховой тариф составит 0,55%. Определите размер страховой премии по данному договору.
- а) 5940 руб.;
- б) 594 руб.;
- в) 3960 руб.;
- г) 396 руб.
23. Определите размер премии перестраховщика в случае квотного перестрахования при следующих условиях: страховая сумма — 100 млн руб., ставка премии цедента — 2%, доля участия перестраховщика — 40%, комиссия перестрахователя — 20%.
- а) 2000 тыс. руб.;
- б) 1200 тыс. руб.;
- в) 800 тыс. руб.;
- г) 640 тыс. руб.
24. Определите размер единовременной нетто-премии по договору страхования на дожитие лица в возрасте 55 лет сроком на четыре года. Размер страховой суммы — 500 тыс. руб. Годовая норма доходности по договору — 15%. Вероятность дожития страхователя до окончания срока действия договора равна 0,97.
- а) 8580 руб.;
- б) 28 736 руб.;
- в) 277 300 руб.;
- г) 421 740 руб.

## Ответы к заданиям вступительного испытания по специальности по программе «Управление развитием бизнеса»

В данном разделе приводятся правильные ответы ко всем заданиям вступительного экзамена специальной части программы по следующим блокам: «Создание, организация и управление развитием бизнеса», «Управление рисками в бизнесе», «Проектный подход в управлении развитием бизнеса».

### Блок «Создание, организация и управление развитием бизнеса»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
г	а	г	а	г	б	а	а	б
10	11	12	13	14	15	16	17	18
г	б	в	а	В	в	а	б	г
19	20	21	22	23	24	25	26	27
г	б	б	г	г	в	а	в	б
28	29	30	31	32	33	34	35	36
в	г	в	г	А	а	а	а	г

### Блок «Проектный подход в управлении развитием бизнеса»

1	2	3	4	5	6	7	8
в	а	г	г	б	б	в	а
9	10	11	12	13	14	15	
б	а	в	б	г	в	б	

## Блок «Управление рисками в бизнесе»

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
г	б	а	а	в	в	г	б
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
г	в	в	г	а	г	а	в
<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
г	б	а	г	в	а	г	в

## **Разбор отдельных заданий специальной части вступительного испытания по специальности (для программы «Управление развитием бизнеса»)**

В разделе даются пояснения (решения) к отдельным правильным ответам к заданиям вступительного экзамена по специальности по следующим блокам:

- 1) создание, организация и управление развитием бизнеса;
- 2) проектный подход в управлении развитием бизнеса;
- 3) управление рисками в бизнесе.

Все правильные ответы базируются на соответствующих материалах учебников, рекомендованных в программе вступительного экзамена.

### **Блок «Создание, организация и управление развитием бизнеса»**

#### **Тест 1**

Правильный ответ: г) не изменилась.

Согласно ст. 20 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» уменьшение уставного капитала общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников общества в уставном капитале общества и (или) погашения долей, принадлежащих обществу. Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с действующим законодательством. Уменьшение уставного капитала общества путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников общества должно осуществляться с сохранением размеров долей всех участников общества. Следовательно, доля учредителя А в уставном капитале ООО не изменится.

#### **Тест 2**

Правильный ответ: налоговый агент — это: а) лицо, на которое возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет налогов.

В соответствии с п. 1 ст. 24 Налогового кодекса РФ (НК РФ) налоговыми агентами признаются лица, на которых в соответствии с НК РФ возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению налогов в бюджетную систему Российской Федерации.

### Тест 3

Правильный ответ: г) не допускаются.

Согласно ст. 31 Федерального закона «Об акционерных обществах» (АО) каждая обыкновенная акция общества предоставляет акционеру — ее владельцу — одинаковый объем прав. Акционеры — владельцы обыкновенных акций общества могут в соответствии с указанным федеральным законом и уставом общества участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, также имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации общества — право на получение части его имущества. В соответствии с п. 3 данной статьи конвертация обыкновенных акций в привилегированные не допускается.

### Тест 4

Правильный ответ: а) общество с ограниченной ответственностью.

Согласно п. 1 ст. 26 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» участник общества вправе выйти из общества путем отчуждения доли обществу независимо от согласия других его участников или общества, если это предусмотрено уставом общества. Заявление участника общества о выходе из общества должно быть нотариально удостоверено по правилам, предусмотренным законодательством о нотариате для удостоверения сделок. Право участника общества на выход из общества может быть предусмотрено уставом общества при его учреждении или при внесении изменений в его устав по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, если иное не предусмотрено федеральным законом. В силу основных положений Федерального закона «Об акционерных обществах» (ст. 2) акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и общества. При этом преимущественное право покупки акций — один из основных видов прав, предоставляемых держателям акций закрытого общества по закону об АО и согласно требованиям ГК РФ.

### Тест 5

Правильный ответ: г) иностранные граждане и лица без гражданства не могут быть членами кооператива наравне с гражданами РФ.

Согласно действующему законодательству производственный кооператив возникает в результате объединения не менее пяти граждан на основе

членства для ведения совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (п. 3 ст. 108 и ст. 4 гл. 2 Федерального закона от 08.05.1996 № 41-ФЗ «О производственных кооперативах» (далее — ФЗ «О ПК»). Принятие решений в ПК осуществляется по принципу «один человек — один голос», т.е. не учитывается размер имущественного и трудового вклада члена кооператива в его деятельность (ст. 110, п. 4 ФЗ «О ПК»). Учредительный документ — устав, определяющий размер паевых взносов, характер и порядок участия его членов в деятельности организации и другие условия (гл. 2, ст. 5 ФЗ «О ПК»). При этом иностранные граждане и лица без гражданства могут быть членами кооператива наравне с гражданами Российской Федерации (гл. III. Права и обязанности члена кооператива. Ст. 7 ФЗ «О ПК»).

### Тест 6

Правильный ответ: б) 25 тыс. руб.

Согласно ст. 42 действующего Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007) для целей бухгалтерского учета стоимость приобретенной деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения). Следовательно, деловая репутация составляет

$$10500 - (6000 + 2000 + 1500 + 500) = 500 \text{ тыс. руб.}$$

Сумму амортизационных отчислений согласно линейному способу можно определить как произведение полной первоначальной стоимости приобретенного нематериального актива (далее — НМА) на норму амортизации исходя из максимально определенного срока службы НМА с учетом законодательных ограничений:

$$Ar = 500 \cdot \frac{1}{20} = 25 \text{ тыс. руб.}$$

### Тест 7

Правильный ответ: а) 35 млн руб.

Плательщиком НДС выступают юридические лица (фирмы), при этом объектом налогообложения является реализация товаров, работ, услуг на территории РФ, а НДС входит в цену продукции (работы, услуги). Облагаемый НДС оборот можно определить как сумму прибыли от реализации и затрат на производство. НДС, полученный от реализованной продукции при ставке НДС 20%, составляет:

$$250 \cdot 20\% = 50 \text{ млн руб.}$$

НДС, подлежащий уплате в бюджет, определяем как НДС, полученный от потребителей товаров (работ, услуг), за вычетом НДС, уплаченного предприятием в том же отчетном периоде за приобретенные товарно-материальные ценности:

$$50 - 15 = 35 \text{ млн руб.}$$

### Тест 16

Правильный ответ: а) сложность.

На любую бизнес-единицу прямо или косвенно воздействуют разные внешние факторы. Взаимосвязанность, подвижность, сложность и неопределенность являются характеристиками факторов воздействия внешней среды фирмы. Количество факторов, которые могут оказать существенное влияние на хозяйственную деятельность фирмы и на которые она должна реагировать, описываются такой сущностной характеристикой, как сложность.

### Тест 18

Правильный ответ: г) в фирменном наименовании акционерного общества содержится указание на то, что общество является публичным.

Статья 7.1 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) «Об акционерных обществах» определяет, что «общество может быть публичным или непубличным, что отражается в его уставе и фирменном наименовании».

### Тест 19

Правильный ответ: г) только денежными средствами.

Минимальный размер уставного капитала — это наименьшая величина денежных средств, при наличии которой организация имеет законное право осуществлять свою деятельность. Минимальный размер уставного капитала в 2024 г. составляет 10 тыс. руб. для общества с ограниченной ответственностью и вносится только денежными средствами (п. 1 ст. 14 № 14-ФЗ).

### Тест 20

Правильный ответ: б) 144 000 руб. и 90 000 руб.

Определим налоговую базу и налог к уплате в бюджет для объекта налогообложения по первому варианту (налоговая база — доходы, ставка — 6%) при использовании упрощенной системы налогообложения:

$$\text{Налоговая база} = 6000 \cdot 400 = 2\,400\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Налог к уплате в бюджет} = 2\,400\,000 \cdot 0,06 = 144\,000 \text{ руб.}$$

Определим налоговую базу и налог к уплате в бюджет для объекта налогообложения по второму варианту (налоговая база — доходы за вычетом расходов, ставка — 15%) при использовании упрощенной системы налогообложения:

$$\text{Налоговая база} = 2\,400\,000 - 120\,000 - 280 \cdot 6000 = 600\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Налог к уплате в бюджет} = 600\,000 \cdot 0,15 = 90\,000 \text{ руб.}$$

### Тест 21

Правильный ответ: б) 40%, 100 млн руб.

Определим объемы производства в первом и во втором кварталах исходя из заданных значений фондоемкости и основных средств.

$$Q_1 = \frac{\text{Основные средства}}{\text{Фондоемкость}} = \frac{300}{0,6} = 500 \text{ млн руб.}$$

$$Q_2 = \frac{300}{0,5} = 600 \text{ млн руб.}$$

Таким образом, прирост объема производства равен:

$$600 - 500 = 100 \text{ млн руб.}$$

Вычислим рентабельность основных средств по формуле, где в числителе — прибыль до налогообложения данной компании, а в знаменателе — величина основных средств компании за данный период:

$$R_{\text{ос}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Основные средства}} = \frac{120}{300} = 40\%.$$

### Тест 22

Правильный ответ: г) 15 тыс. руб.

Определим цену единицы товара без НДС с учетом рентабельности продукции на уровне 25%:

$$10 + 10 \cdot 0,25 = 12,5 \text{ тыс. руб.}$$

Определим цену единицы товара с НДС:

$$12,5 + 12,5 \cdot 0,2 = 12,5 + 2,5 = 15 \text{ тыс. руб.}$$

### Тест 23

Правильный ответ: в) 40 млн руб.

Очистим значения объема реализации продукции в первом квартале данного года от налога на добавленную стоимость:

$$\frac{2400}{1,2} = 2000 \text{ млн руб.}$$

Очистим значения объема реализации продукции во втором квартале данного года от налога на добавленную стоимость:

$$\frac{1440}{1,2} = 1200 \text{ млн руб.}$$

Определим коэффициент оборачиваемости оборотных средств отчетного периода и вычислим экономию оборотных средств:

$$\text{Коб}_{\text{отч.пер.}} = \frac{1200}{60} = 20$$
$$\text{Эк} = \frac{(2000 - 1200)}{20} = 40 \text{ млн руб.}$$

## Тест 24

Правильный ответ: г) 104 000 руб.

Доходы — увеличение экономических выгод в результате поступления активов и(или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала организации, за исключением вкладов участников.

Не признаются доходами организации:

- 1) суммы налога на добавленную стоимость, акцизов, налога с продаж, экспортных пошлин и иных аналогичных обязательных платежей;
- 2) денежные средства по договорам комиссии, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципала и т.п.;
- 3) денежные средства в порядке предварительной оплаты продукции, товаров, работ, услуг;
- 4) авансовые платежи в счет оплаты продукции, товаров, работ, услуг;
- 5) денежные средства, переведенные в счет погашения кредита, займа, предоставленного заемщику (ст. 251 НК РФ).

Очистим значения используемых показателей от налога на добавленную стоимость и определим прибыль компании до налогообложения:

$$\frac{480}{1,2} + \frac{240}{1,2} - 80 = 400 + 200 - 80 = 520 \text{ тыс. руб.}$$

Определим величину налога на прибыль компании:

$$520 \cdot 0,2 = 104 \text{ тыс. руб.}$$

**Тест 27**

Правильный ответ: б) 4,75 руб./шт.

Определим общие переменные издержки бизнеса:

$$AVC \cdot Q = 25 \text{ руб.} \cdot 300 \text{ шт.} = 7500 \text{ руб.}$$

Они составляют 80% от совокупных издержек бизнеса согласно условию задачи.

Определим общие совокупные издержки:

$$ATC = AVC \cdot Q + FC = 7500 \text{ руб.} - 0,8 = 9375 \text{ руб.}$$

Таким образом, прибыль компании:

$$TR - TC = \pi$$

$$P \cdot Q - (AVC \cdot Q + FC + RQ) = 10\% \cdot P \cdot Q.$$

Подставив соответствующие значения переменных, взятых из условия задачи, получим:

$$40 \cdot 300 -$$

$$(9375 + 300 \cdot R) = 1200$$

$$12\,000 - 9375 - 1200 = 300 \cdot R$$

$$R = 1425 / 300 = 4,75 \text{ руб./шт.}$$

**Тест 28**

Правильный ответ: в) 21 млн руб.

Определим остаточную стоимость оборудования через три года использования как разность между полной первоначальной стоимостью оборудования и начисленным износом за три года, выраженным через амортизационные отчисления при применении равномерного метода начисления амортизации:

$$30 - 30 \cdot 0,1 \cdot 3 = 30 - 9 = 21 \text{ млн руб.}$$

**Тест 29**

Правильный ответ: г) верно все вышеперечисленное.

В своем труде «Теория экономического развития» Й. Шумпетер выделил пять классических изменений, описывающих инновации. К ним относятся: внедрение нового продукта, внедрение методов производства, открытие нового рынка, охват новых источников сырья и(или) полуфабрикатов, реализация изменений в организации конкретной отрасли.

### Тест 32

Правильный ответ: а) налог на добычу полезных ископаемых, водный налог, налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (табл. 1).

**Таблица 1. Действующие в РФ налоги и сборы по уровню бюджета**

Федеральные налоги и сборы	Региональные налоги	Местные налоги
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)</li> <li>• Налог на прибыль организаций</li> <li>• Налог на добавленную стоимость (НДС)</li> <li>• Акцизы</li> <li>• Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)</li> <li>• Водный налог</li> <li>• Налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налог на имущество организаций</li> <li>• Налог на игорный бизнес</li> <li>• Транспортный налог</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Земельный налог</li> <li>• Налог на имущество физических лиц</li> <li>• Торговый сбор</li> </ul>

*Источник:* Официальный сайт Федеральной налоговой службы. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/> (дата обращения: 01.02.2024).

### Тест 33

Правильный ответ: а) занимается торговой деятельностью в филиалах компании, годовой доход составляет 250 млн руб. (табл. 2).

Таблица 2. Действующие налоговые режимы в Российской Федерации в 2024 г.

Режим	Налог	Объект	Ставка, %	Условия применения
Общий налоговый режим (ОСН)	Налог на прибыль организации	Прибыль	20	Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ИП) + НДС, налог на имущество
	УСН (Доходы)	Доходы	6 (8)	Для юридических лиц и ИП <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень дохода: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ для перехода на УСН — не более 112,5 млн руб. за 9 месяцев;</li> <li>○ для применения — не более 200 млн руб. за год;</li> </ul> </li> <li>• количество сотрудников: не более 130 человек;</li> <li>• остаточная стоимость основных средств (ОС): не более 150 млн руб.;</li> <li>• доля участия в компании других организаций: не более 25%;</li> <li>• запрещено применение для организаций, у которых есть филиалы или которые торгуют акцизными товарами</li> </ul>
Упрощенная система (УСН)	УСН (Доходы минус расходы)	Доходы — расходы	15 (20)	

Режим	Налог	Объект	Ставка, %	Условия применения
Автоматизированная упрощенная система (АУСН, с 01.07.2022)	УСН (Доходы)	Доходы	8	Для юридических лиц и ИП: <ul style="list-style-type: none"> <li>численность работников: не более 5 человек;</li> <li>годовой доход: не более 60 млн руб.;</li> <li>остаточная стоимость ОС: не более 150 млн руб.;</li> <li>расчетные счета открыты только в уполномоченных банках;</li> <li>зарплата выплачивается только в безналичной форме;</li> <li>не применяются другие специальные налоговые режимы;</li> <li>действует в ряде регионов в качестве эксперимента с 01.07.2022 по 31.12.2027</li> </ul>
	УСН (Доходы минус расходы)	Доходы — расходы	20	
Патентная система	Налог на потенциально возможный доход	Потенциально возможный доход	6	Только ИП: <ul style="list-style-type: none"> <li>численность работников: не более 5 человек;</li> <li>включены не все регионы и не все виды деятельности;</li> <li>можно совмещать с другими режимами;</li> <li>срок действия от 1 до 12 месяцев</li> </ul>
	Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)	Доходы — расходы	6	Для юридических лиц и ИП: <ul style="list-style-type: none"> <li>уровень дохода от сельскохозяйственной деятельности более 70%</li> </ul>
Налог на профессиональный доход	Доходы ИП и самозанятых	Доходы ИП и самозанятых	4–6	Для ИП и самозанятых: <ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие наемных работников;</li> <li>уровень дохода: до 2,4 млн руб. в год;</li> </ul>

Источник: Официальный сайт Федеральной налоговой службы. URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 01.02.2024).

С 2021 г. эта сумма дохода подлежит индексации<sup>1</sup> в зависимости от величины коэффициента-дефлятора. В 2022 г. с учетом коэффициента 1,096 лимит доходов по УСН не должен превышать 219,2 млн руб. ( $200 \cdot 1,096 = 219,2$ ).

### Тест 34

Правильный ответ: а) 20%.

С 1 января 2022 г. налогоплательщики, доходы которых превысили 150 млн руб., но не превысили 219,2 млн руб., и (или) численность работников которых превысила 100 человек, но не превысила 130 работников, не утрачивают право на применение УСН, а уплачивают налог по повышенным ставкам<sup>2</sup>:

- 8% при объекте «доходы»;
- 20% при объекте «доходы, уменьшенные на величину расходов».

С 2021 г. эта сумма дохода подлежит индексации<sup>3</sup> в зависимости от величины коэффициента-дефлятора. В 2022 г. с учетом коэффициента 1,096 лимит доходов по УСН не должен превышать 219,2 млн руб. ( $200 \cdot 1,096 = 219,2$ ).

### Тест 35

Правильный ответ: а) возрастет на 50%.

Производительность труда (отчетный период):

$$\frac{Q}{\text{Численность сотрудников}} = \frac{540 \text{ тыс. руб.}}{100 \text{ человек}} = 5,4 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Производительность труда (плановый период):

$$\frac{540 \text{ тыс. руб.} \cdot 120\%}{(100 - 20) \text{ человек}} = \frac{648}{80} = 8,1 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Изменение производительности труда:

$$\frac{8,1}{5,4} = 1,5 \text{ раза.}$$

### Тест 36

Правильный ответ: г) нематериальные активы входят в состав внеоборотных активов фирмы.

<sup>1</sup> Лимиты по УСН в 2023–2024 годах. URL: [https://nalog-nalog.ru/usn/usloviya\\_primeneniya\\_usn/ne-vse-limity-po-usn-indeksiruyutsya/](https://nalog-nalog.ru/usn/usloviya_primeneniya_usn/ne-vse-limity-po-usn-indeksiruyutsya/) (дата обращения: 01.02.2024).

<sup>2</sup> Упрощенная система налогообложения. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/usn/> (дата обращения: 01.02.2024).

<sup>3</sup> Лимиты по УСН в 2023–2024 годах. URL: [https://nalog-nalog.ru/usn/usloviya\\_primeneniya\\_usn/ne-vse-limity-po-usn-indeksiruyutsya/](https://nalog-nalog.ru/usn/usloviya_primeneniya_usn/ne-vse-limity-po-usn-indeksiruyutsya/) (дата обращения: 01.02.2024).

При классификации активов по принципу оборачиваемости их делят на:

- оборотные активы;
- внеоборотные активы.

Оборотные активы — это активы, которые в течение одного производственного цикла или оборота полностью теряют свою стоимость. Внеоборотные активы — это активы, которые участвуют в производственном цикле или обороте многократно, теряя свою стоимость постепенно в течение длительного срока.

Внеоборотные активы — это активы, которые участвуют в производственном цикле или обороте многократно, теряя свою стоимость постепенно в течение длительного срока.

Чтобы принять объект к учету как нематериальный актив, надо убедиться, что в отношении него выполняется несколько условий:

- актив способен приносить деньги в будущем;
- у организации есть право на получение дохода от этого объекта, а прочие лица не имеют доступа к экономическим выгодам от него. То есть у компании должны быть патенты, свидетельства, договоры об отчуждении исключительного права или другие документы;
- актив можно выделить или отделить от других активов;
- актив будет использоваться дольше 12 месяцев или операционного цикла, если он больше 12 месяцев;
- организация не собирается продавать актив в течение ближайших 12 месяцев или операционного цикла;
- первоначальную стоимость актива можно достоверно определить;
- у актива нет материально-вещественной формы.

## Блок «Проектный подход в управлении развитием бизнеса»

### Тест 2

Правильный ответ: а) в анализе изменений критериев оценки проектной эффективности в результате изменений выявленных факторов риска.

Количественный анализ проектных рисков определяется как анализ изменений критериев оценки проектной эффективности в результате изменений выявленных факторов риска.

### Тест 4

Правильный ответ: г) все вышеперечисленное неверно.

Если норма дисконта различна в разные периоды времени  $t$ , т.е. является функцией времени  $r(t) = (r(1), r(2), \dots, r(t))$ , то для расчета коэффи-

циента дисконтирования надо использовать следующую формулу, предложенную аналитиками Гарвардского университета:

$$d(t, r(t)) = \frac{1}{(1+r(1))(1+r(2))\dots(1+r(t))}.$$

### Тест 5

Правильный ответ: б) классическим.

Только для типичного (классического) графика формирования чистого потока денежных средств выполняется указанное в тесте соотношение.

### Тест 6

Правильный ответ: б) только проект  $L$ .

Инвестиционный проект приемлем для финансирования ( $r$  — норма дисконта,  $t$  — горизонт планирования проекта), если:

- $NPV > 0$ ;
- $IRR > r$ ;
- $DPP < t$ ;
- $PI > 1$ .

## Блок «Управление рисками в бизнесе»

### Тест 3

Правильный ответ: а) остановки производства в результате пожара.

По договору страхования предпринимательских (финансовых) рисков могут быть застрахованы имущественные интересы предприятия, связанные с возможными убытками и(или) неполучением дохода в результате остановки производства в результате стихийных бедствий.

В Законе РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» в п. 22 ст. 32.9 страхование предпринимательских рисков выделено в отдельную группу. Согласно ст. 4 данного закона объектами страхования предпринимательских рисков могут быть имущественные интересы, связанные с риском возникновения убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по независящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе с риском неполучения ожидаемых доходов. Как правило, страховые компании включают в договор страхования предпринимательских рисков следующие риски: остановка или перерыв в процессе производства вследствие стихийных бедствий и аварий; нарушение или невыполнение договоров со стороны контрагентов; изменение рыночной конъюнктуры.

**Тест 11**

Правильный ответ: в) 5 млн человек.

Плотность страхования определяется как отношение совокупной страховой премии к численности населения. Уровень проникновения определяется как отношение совокупной страховой премии к ВВП.

Решение:

$$\begin{cases} \frac{\text{Премия}}{\text{ВВП}} = 0,04 \\ \frac{\text{Премия}}{\text{Численность населения}} = 800. \end{cases}$$

Из этой системы следует, что

$$\begin{aligned} \text{Численность населения} &= \text{ВВП} \cdot \frac{0,04}{800} = \\ &= 100000 \text{ млн человек} \cdot \frac{0,04}{800} = 5 \text{ млн человек}. \end{aligned}$$

**Тест 12**

Правильный ответ: г) 1, 2.

По договору страхования предпринимательских рисков могут быть застрахованы имущественные интересы предпринимателя, связанные с расходами, которые он вынужден будет произвести по причине остановки производства в результате стихийных бедствий или аварий, а также имущественные интересы предпринимателя, связанные с потерей дохода в результате неисполнения договорных обязательств со стороны контрагентов.

В Законе РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» в п. 22 ст. 32.9 страхование предпринимательских рисков выделено в отдельную группу. Согласно ст. 4 данного закона объектами страхования предпринимательских рисков могут быть имущественные интересы, связанные с риском возникновения убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по независящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе с риском неполучения ожидаемых доходов. Как правило, страховые компании включают в договор страхования предпринимательских рисков следующие риски: остановка или перерыв в процессе производства вследствие стихийных бедствий и аварий; нарушение или невыполнение договоров со стороны контрагентов; изменение рыночной конъюнктуры.

**Тест 20**

Правильный ответ: г) 240 руб.

Страховая (брутто) премия состоит из нетто-премии и нагрузки. Комиссионные вознаграждения посредникам входят, в свою очередь, в состав нагрузки.

Решение:

$$3000 \text{ руб.} \cdot 0,2 \cdot 0,4 = 240 \text{ руб.}$$

**Тест 21**

Правильный ответ: в) 275 тыс. руб.

Заключение договора страхования имущества на полную стоимость означает, что страховая сумма равна страховой стоимости имущества, поэтому при расчете страховой выплаты не работает система пропорциональной ответственности.

«Расходы в целях уменьшения убытков, подлежащих возмещению страховщиком, если такие расходы были необходимы или были произведены для выполнения указаний страховщика, должны быть возмещены страховщиком» (ГК РФ, ст. 962).

Если договором предусмотрена безусловная франшиза, то «размер страховой выплаты определяется как разница между размером убытка и размером франшизы» (Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации», ст. 10).

Решение:

$$350\,000 \text{ руб.} + 25\,000 \text{ руб.} - 100\,000 \text{ руб.} = 275\,000 \text{ руб.}$$

**Тест 22**

Правильный ответ: а) 5940 руб.

«Страховой тариф — это ставка страховой премии с единицы страховой суммы» (Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации», ст. 11).

$$\text{Страховой тариф} = \frac{\text{Страховая премия}}{\text{Страховая сумма}}$$

Следовательно,

$$\text{Страховая премия} = \text{Страховая сумма} \cdot \text{Страховой тариф.}$$

Отсюда

$$\text{Страховая сумма} = 60\,000 \text{ руб.} \cdot 18 \text{ месяцев} = 1\,080\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Страховая премия} = 1\,080\,000 \text{ руб.} \cdot 0,0055 = 5940 \text{ руб.}$$

**Тест 23**

Правильный ответ: г) 640 тыс. руб.

По договору квотного перестрахования перестраховщик участвует в определенной фиксированной квоте (доле) в любом риске, принятом первичным страховщиком. В той же доле, что и риск, перестраховщику передается страховая премия, а перестраховщик возмещает убытки.

Решение:

Премия перестрахователя (цедента) = Страховая сумма · Ставка премии.

$$\text{Премия перестрахователя} = 100 \text{ млн руб.} \cdot 0,02 = 2 \text{ млн руб.}$$

Из 2 млн руб. 40% — квота перестраховщика, т.е.

$$\text{Квота перестраховщика} = 2 \text{ млн руб.} \cdot 0,4 = 0,8 \text{ млн руб.}$$

По договору квотного перестрахования перестраховщик должен вернуть перестрахователю (цеденту) из своей квоты 20%, т.е.

$$0,8 \text{ млн руб.} \cdot 0,2 = 0,16 \text{ млн руб.}$$

Следовательно,

$$\text{Премия перестраховщика} = (0,8 - 0,16) \text{ млн руб.} = 0,64 \text{ млн руб.}$$

**Тест 24**

Правильный ответ: в) 277 300 руб.

Решение:

$$\text{Премия} - \text{Нетто} = \frac{S}{(1+i)^t} \cdot ({}_n p_x),$$

где  $S$  — страховая сумма;

$i$  — норма доходности;

$t$  — срок действия договора;

${}_n p_x$  — вероятность дожития лица в возрасте  $x$  до  $(x + n)$ .

$$\text{Премия} - \text{Нетто} = \frac{500\,000}{(1+0,15)^4} \cdot 0,97 = 277\,300 \text{ руб.}$$

## Справочные материалы

В разделе «Справочные материалы» рассмотрены отдельные теоретические вопросы, содержащиеся в программе вступительных испытаний, на которых базируются задания, приведенные в предыдущих разделах.

### Основные виды инноваций

При планировании нового и развитии существующего бизнеса необходимо помнить о значимости инноваций. Существуют разные типологии инноваций — в табл. 3 представлены ключевые критерии и виды инноваций.

**Таблица 3. Подходы к классификации инноваций**

Критерий	Виды инноваций
Уровень новизны (глубина вносимых изменений)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Эпохальные</li><li>• Базисные (радикальные)</li><li>• Улучшающие (поддерживающие, приростные, модифицирующие)</li><li>• Псевдоинновации</li></ul>
Влияние на рынок (степень подрыва)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подрывные</li><li>• Неподрывные</li></ul>
По типу технических параметров	<ul style="list-style-type: none"><li>• Процедурные</li><li>• Процессные</li></ul>
Сфера распространения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Новые для сферы бизнеса в мире (глобальные)</li><li>• Новые для сферы бизнеса в стране (национальные)</li><li>• Новые для сферы бизнеса в конкретном регионе (региональные)</li><li>• Новые для сферы бизнеса в масштабах города (локальные)</li><li>• Новые для данного предприятия (точечные, корпоративные)</li></ul>
Преимственность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Замещающие</li><li>• Отменяющие</li><li>• Расширяющие</li></ul>

Критерий	Виды инноваций
Охват	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Локальные</li> <li>• Системные</li> <li>• Стратегические</li> </ul>
Время выхода на рынок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инновации-лидеры</li> <li>• Инновации-последователи</li> </ul>
Место в процессе производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На «входе»</li> <li>• На «выходе»</li> <li>• Инновации системной структуры (управленческой, производственной, технологической)</li> </ul>
По области (сфере) применения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технические</li> <li>• Технологические</li> <li>• Организационно-управленческие</li> <li>• Информационные</li> <li>• Социальные</li> <li>• Экологические</li> <li>• Экономические</li> </ul>
Направление (возможность коммерциализации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на внешние потребности (внешний рынок)</li> <li>• Ориентация на внутренние потребности (внутренний рынок)</li> </ul>
Источник появления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собственные</li> <li>• Совместные</li> <li>• Приобретенные</li> </ul>
Тиражируемость (частота применения)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единичные (разовые)</li> <li>• Повторяющиеся (диффузные)</li> </ul>
По конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преактивные (стратегические, опережающие)</li> <li>• Реактивные (адаптационные)</li> </ul>

*Источник:* составлено на основе (Экономика инноваций, 2016; Инновационная экономика и технологическое предпринимательство, 2019; Экономика инноваций, 2021).

## **Предпринимательские структуры как основной субъект предпринимательской деятельности**

В странах с развитой рыночной экономикой существуют самые различные типы и виды фирм, отражающие формы и способы привлечения и использования капитала, ведения предпринимательской деятельности. Все это многообразие принято классифицировать по ряду признаков: вид деятельности, форма собственности, количественные критерии, организационно-экономические формы, организационно-правовые формы (табл. 4).

**Таблица 4. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности**

Показатель	Полное товарищество	Товарищество на вере (командитное)	Общество с ограниченной ответственностью	Непубличное акционерное общество (НПАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Кто может быть участником (учредителем, акционером)	Индивидуальные предприниматели и юридические лица (только коммерческие организации)	Индивидуальные предприниматели и юридические лица (только коммерческие организации) — в качестве полных товарищей; физические и юридические лица — в качестве вкладчиков (командитистов)	Физические и юридические лица	Физические и юридические лица	Физические и юридические лица	Физические лица (в уставе может быть прописана возможность участия юридических лиц)
Количество участников	От 2	От 2 (число вкладчиков не может превышать 20)	От 1 до 50	От 1 до 50	От 1 до физического количества акций	От 5
Учредительный документ	Учредительный договор	Учредительный договор	Устав	Устав	Устав	Устав
Ответственность участников	Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества	Участники, осуществляющие от имени товарищества предпринимательскую деятельность, отвечают по обязательствам товарищества своим имуществом (полные товарищи); вкладчики (командитисты) — несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов	Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества	Участники непубличного акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций	Участники публичного акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций	Кооператив отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на праве собственности имуществом. Субсидиарная ответственность членов кооператива по обязательствам кооператива определяется в порядке, предусмотренном уставом кооператива

Показатель	Минимальный капитал	Полное товарищество	Товарищество на вере (командитное)	Общество с ограниченной ответственностью	Непубличное акционерное общество (НПАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Управление	Складочный капитал (минимальный размер законом не определен)	Управление деятельностью товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников	Складочный капитал (минимальный размер законом не определен)	Уставный капитал — от 10 000 руб.	Уставный капитал — от 10 000 руб.	Уставный капитал — от 100 000 руб.	Пасевой фонд (минимальный размер законом не определен)
Управление	Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников	Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется только полными товарищами. Вклады не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества на вере, выступать от его имени иначе, как по доверенности	Управление обществом является общим собранием участников общества. Общее собрание общества может быть очередным или внеочередным. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества или единоличным исполнительным органом и коллегиальным исполнительным органом. Уставом общества может быть предусмотрено образование совета директоров (наблюдательного совета) общества	Уставный капитал — от 10 000 руб.	Уставный капитал — от 10 000 руб.	Уставный капитал — от 100 000 руб.	Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более 50 может быть создан наблюдательный совет. В состав исполнительных органов кооператива входят правление и (или) председатель кооператива
Управление	Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников	Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется только полными товарищами. Вклады не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества на вере, выступать от его имени иначе, как по доверенности	Управление обществом является общим собранием участников общества. Общее собрание общества может быть очередным или внеочередным. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества или единоличным исполнительным органом и коллегиальным исполнительным органом. Уставом общества может быть предусмотрено образование совета директоров (наблюдательного совета) общества	Уставный капитал — от 10 000 руб.	Уставный капитал — от 10 000 руб.	Уставный капитал — от 100 000 руб.	Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более 50 может быть создан наблюдательный совет. В состав исполнительных органов кооператива входят правление и (или) председатель кооператива

Показатель	Полное товарищество	Товарищество на вере (командитное)	Общество с ограниченной ответственностью	Непубличное акционерное общество (НПАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Распределение прибыли	Прибыль и убытки товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников	Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников. Вкладчик товарищества на вере имеет право получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале, в порядке, предусмотренном учредительным договором	Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале. Уставом при его учреждении или путем внесенный в устав изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками единогласно, может быть установлен иной порядок распределения прибыли между участниками общества	Решение о выплате (объявлении) дивидендов принимается общим собранием акционеров. Указанным решением должны быть определены размер дивидендов по акциям каждой категории (типа)	Решение о выплате (объявлении) дивидендов принимается общим собранием акционеров. Указанным решением должны быть определены размер дивидендов по акциям каждой категории (типа)	Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их личным трудовым и (или) иным участием, размером паявого взноса, а между членами, не принимающими личного трудового участия в деятельности кооператива, соответственно размеру их паявого взноса. По решению общего собрания членов часть прибыли может распределяться между его наемными работниками

Показатель	Ликвидируется согласно ст. 61 ГК РФ, а также если в товариществе остается единственный участник (который может преобразовать товарищество в общество)	Товарищество на вере (командитное)	Общество с ограниченной ответственностью	Непубличное акционерное общество (НПАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Условия и особенности ликвидации	Ликвидируется при выбывти всех участвовавших в нем вкладчиков. Полные товарищи вправе вместо ликвидации преобразовать товарищество на вере в полное товарищество	Ликвидируется при выбывти всех участвовавших в нем вкладчиков. Полные товарищи вправе вместо ликвидации преобразовать товарищество на вере в полное товарищество	Может быть ликвидировано учредителями добровольно в порядке, установленном ГК РФ, с учетом требований Ф3 об ООО и устава общества. Также по решению суда	Может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном ГК РФ, с учетом требований Ф3 и устава общества. Также по решению суда	Может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном ГК РФ, с учетом требований Ф3 и устава общества. Также по решению суда	Может быть ликвидирован по решению общего собрания членов кооператива, а также по решению суда (в том числе по банкротству)
Специальный закон	Отсутствует	Отсутствует	Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	Федеральный закон от 26.12.2016 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	Федеральный закон от 26.12.2016 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	Федеральный закон от 08.05.1996 № 41-ФЗ «О производственных кооперативах»

Характеристика и порядок налогообложения предпринимательской деятельности регламентируется соответствующими главами части второй НК РФ (табл. 5).

**Таблица 5. Характеристика основных видов налогов, взимаемых с коммерческих организаций в сфере промышленного производства (не перешедших на специальные режимы налогообложения)**

Вид налога	Плательщики	Объект налогообложения	Ставка налога	Отнесение налога
Налог на прибыль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Российские организации;</li> <li>• иностранные организации, осуществляющие свою деятельность в РФ через постоянные представительства и (или) получающие доходы от источников в РФ</li> </ul>	<p>Прибыль как разница между доходами и расходами, определенными в соответствии с главой 25 НК РФ.</p> <p>Доходы в виде дивидендов российских организаций, полученные от российских организаций</p>	20%	На прибыль (финансовые результаты деятельности)
Налог на добавленную стоимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организации — юридические лица по законодательству РФ;</li> <li>• иностранные юридические лица;</li> <li>• международные организации, созданные на территории РФ;</li> <li>• юридические лица, ввозящие товары на территорию РФ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация товаров, работ, услуг (далее ТРУ) на территории РФ;</li> <li>• передача ТРУ для собственных нужд предприятия, расходы на которые не включаются в себестоимость продукции;</li> <li>• выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;</li> <li>• ввоз товаров таможенную территорию РФ;</li> <li>• реализация ТРУ на экспорт</li> </ul>	20% (20/120%) 10% (10/110%) 0%	В цену продукции (работы, услуги)

Вид налога	Плательщики	Объект налогообложения	Ставка налога	Отнесение налога
Акцизы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организации, совершающие операции с подакцизными товарами и подакцизным минеральным сырьем;</li> <li>организации, ввозящие подакцизные товары на таможенную территорию РФ</li> </ul>	Операции с подакцизными товарами и подакцизным минеральным сырьем	Ставки установлены по видам подакцизных товаров в процентах к их стоимости или в твердых ставках	В цену товара
Государственная пошлина (и гербовый сбор)	Все хозяйствующие субъекты	Сумма иска. Цена услуги	Ставки дифференцированы	На расходы
Плата за пользование водными объектами	Организации, использующие водные объекты	В зависимости от вида используемых объектов: <ul style="list-style-type: none"> <li>объем забранной воды;</li> <li>площадь водной акватории;</li> <li>объем сточных вод</li> </ul>	Ставки устанавливаются по видам объектов	На расходы
Налог на добычу полезных ископаемых	Пользователи недр	Стоимость добытых полезных ископаемых	Ставки устанавливаются по видам полезных ископаемых	На расходы
Земельный налог	Организации, имеющие земельные участки в собственности, на правах аренды, во владении и пользовании	Размер земельного участка	Тарифы дифференцированы в зависимости от назначения земли, ее ценности, местоположения и др.	На расходы

Вид налога	Плательщики	Объект налогообложения	Ставка налога	Отнесение налога
<p>Налог на имущество организаций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организации — юридические лица по законодательству РФ;</li> <li>• иностранные юридические лица, их филиалы и представительства, созданные на территории РФ</li> </ul>	<p>Балансовая стоимость основных средств</p>	<p>До 2,2%</p>	<p>На расходы</p>
<p>Страховые взносы в Фонды</p>	<p>Организации-работодатели</p>	<p>Выплаты, вознаграждение и иные доходы, начисленные работодателями работникам (за исключением выплат, осуществляемых из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия)</p>	<p>Базовая ставка — 30%</p>	<p>На расходы</p>

# Ресурсное обеспечение предпринимательской деятельности

## Понятие капитала организации

*Уставный (складочный) капитал, уставный (паевой) фонд* — это стартовый капитал, основной и первоначальный источник активов при создании любой предпринимательской структуры, необходимый для обеспечения ее основной деятельности и получения прибыли в дальнейшем.

Уставный капитал является одним из четырех базовых элементов собственного капитала организации.

*Собственный капитал* представляет собой совокупность финансовых ресурсов компании, сформированных за счет средств учредителей (участников) и финансовых результатов собственной деятельности.

В случае акционерного общества собственный капитал называют также *акционерным капиталом*.

Следует различать термины «собственный капитал» и «чистые активы». *Чистые активы* равны совокупным активам (англ. *assets*) за вычетом совокупных обязательств (англ. *liabilities*). *Собственный капитал* представляет собой сумму превышения рыночной стоимости собственности над непогашенной задолженностью.

С точки зрения стандартов бухгалтерского учета как показатель балансового отчета *собственный капитал* представляет собой:

- уставный капитал (оплаченный акционерный капитал);
- нераспределенную прибыль, заработанную предприятием в результате эффективной деятельности и остающуюся в его распоряжении;
- добавочный капитал, который формируется по результатам переоценки активов, за счет эмиссионного дохода; безвозмездно полученные предприятием ценности;
- резервный капитал — резервный фонд, создающийся из чистой прибыли; фонд потребления (также из чистой прибыли) и т.п. — см. формулу № 1 Бухгалтерского баланса<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Справочная информация: «Формы бухгалтерской отчетности». URL: <https://bit.ly/3TaqrNq> (дата обращения: 01.02.2024).

Уставный капитал и его разновидности — один из основных показателей, характеризующих размеры и финансовое состояние организации. В коммерческих организациях различают:

- уставный капитал хозяйственных обществ;
- складочный капитал хозяйственных товариществ;
- уставный фонд государственных и муниципальных унитарных предприятий;
- паевой фонд кооперативов.

Уставный капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества окажется меньше его уставного капитала, общество обязано заявить об уменьшении своего уставного капитала до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, и зарегистрировать такое уменьшение.

## Формирование уставного капитала

При организации бизнеса его стартовый капитал формируется, как правило, из взносов в денежной форме. Начиная с 2017 г. не нужно вносить уставный капитал при регистрации организации. Внесение вкладов осуществляется уже после государственной регистрации, но не позже чем в четырехмесячный срок. Средства вносятся на расчетный счет организации. Каждый учредитель самостоятельно вносит сумму стоимости своей доли. При этом закон не ограничивает максимум объема капитала, но величина начального капитала любой компании не может быть менее определенной законом суммы.

*Минимальный размер уставного капитала* — это наименьшая величина денежных средств, при наличии которой организация имеет законное право осуществлять свою деятельность.

Минимальное значение должно соблюдаться постоянно, а не только на начальном этапе деятельности. Пункт 1 ст. 14 Федерального закона № 14-ФЗ определяет минимальный размер уставного капитала хозяйственных обществ как наименьший объем имущества, который гарантирует кредиторские интересы и состоит из долей участников, оцененных по номинальной стоимости. То есть кредиторы вправе взыскать только ту сумму, которая составляет величину уставного капитала.

Минимальный размер уставного капитала с 2014 г. допускается вносить исключительно деньгами (п. 2 ст. 66.2 ГК РФ). При этом нельзя вносить иностранную валюту (п. 1 ст. 317 ГК РФ, п. 1 ст. 14 Федерального закона № 14-ФЗ), право бессрочного пользования земельным участком,

право аренды муниципальной или государственной земли, на участок лесного фонда (п. 6 ст. 3 Федерального закона № 137-ФЗ), акцизные товары. Минимальный размер уставного капитала зависит от организационно-правовой формы компании, а также от вида осуществляемой деятельности (табл. 6).

**Таблица 6. Минимальный размер уставного капитала организаций различных организационно-правовых форм и вида осуществляемой деятельности**

Вид организации	Минимальный размер уставного капитала, руб.	Источник
Полное товарищество, товарищество на вере, индивидуальный предприниматель, производственный кооператив	Не определен	п. 2 ст. 70, п. 2 ст. 83 ГК РФ ст. 10 Федерального закона № 41-ФЗ, ст. 35 Федерального закона № 193-ФЗ
Общество с ограниченной ответственностью, непубличные акционерные общества	10 000	п. 1 ст. 14 Федерального закона № 14-ФЗ
Публичные акционерные общества	100 000	ст. 26 Федерального закона № 208-ФЗ
Тотализатор, букмекерская контора	100 млн	п. 9 ст. 6 Федерального закона № 244-ФЗ
Кредитная организация:		
– банк с универсальной лицензией	1 млрд	
– банк с базовой лицензией	300 млн	
– небанковская кредитная организация	90 млн	ст. 11 Федерального закона № 395-1
– небанковская кредитная организация (центральный контрагент)	300 млн	
Производитель алкогольных напитков	От 10 или от 80 млн (в зависимости от типа продукции)	п. 2 ст. 11 Федерального закона № 171-ФЗ
Страховая организация, осуществляющая обязательное медицинское страхование (ОМС)	120 млн	
Прочие страховые организации	от 300 млн (в зависимости от применяемого коэффициента)	Федеральный закон № 4015-1

Вид организации	Минимальный размер уставного капитала, руб.	Источник
Государственное унитарное предприятие	500 тыс.	п. 3 ст. 12 Федерального закона № 161-ФЗ
Муниципальное унитарное предприятие	100 тыс.	
Казенное предприятие	Не формируется	п. 5 ст. 12 Федерального закона № 161-ФЗ

Законодательством предусмотрены и иные способы формирования стартового капитала, а именно возможности внесения в качестве вкладов материально-вещественных факторов производства, нематериальных активов и ценных бумаг, денег, вещей, имущественных прав (например, право пользования помещением или оборудованием) либо иных прав, имеющих денежную оценку (за исключением права постоянного (бессрочного) пользования земельными участками).



### Пример

Три физических лица А, Б и В как учредители ООО сформировали уставный капитал в сумме 1000 тыс. руб., внося вклады в пропорции соответственно 4 : 3 : 3.

Вклад учредителя А осуществлен в виде серверного оборудования. Через два года это оборудование было списано как непригодное к дальнейшей эксплуатации. Начисленный износ сервера к моменту списания составил 60%. Как в результате этой операции изменилась доля учредителя А в уставном капитале?

### Ответ

Доля учредителя А не изменилась (ст. 20 Федерального закона № 14-ФЗ «Об ООО»). При этом состав взносов может быть ограничен. Учредители вправе указать в уставе виды имущества, которые не могут быть вкладом в уставный капитал. Например, запретить вносить в качестве вклада неликвидную технику (абз. 2 п. 2 ст. 34 Федерального закона № 208-ФЗ, абз. 4 п. 2 ст. 15 № 14-ФЗ).

Оплата уставного капитала денежными средствами — универсальный и оптимальный способ формирования стартового капитала в предпринимательстве. При формировании уставного капитала из взносов в денежной форме можно отметить следующие преимущества данного способа:

- положение учредителей равно, если все оплачивают свои доли деньгами;
- нет оценки имущества (не надо платить независимому оценщику);
- нет субсидиарной ответственности участников за завышенную оценку вклада;
- нет вероятности, что на балансе организации появится неликвидный актив;
- нет базы для начисления налога на имущество организации.

Второй по целесообразности способ оплаты уставного капитала после денежных средств — это внесение в качестве вклада в уставный капитал материально-вещественных факторов (имущества). Самое важное обязательное условие такого способа — учредители (участники) должны иметь передаваемое имущество в собственности. Самое важное обязательное последствие — право собственности на имущество переходит к создаваемой организации. При формировании уставного капитала имуществом:

- участники передают вносимое ими имущество генеральному директору создаваемого общества по акту приема-передачи, оно поступает на баланс общества после его регистрации;
- состав вносимого имущества и порядок внесения должны быть описаны в уставе или учредительном договоре общества (договоре о создании для акционерного общества);
- оценка независимым оценщиком неденежного имущества, вносимого в уставный капитал, обязательна.

К преимуществам данного способа можно отнести экономию денежных средств, а также то обстоятельство, что вклады в уставный капитал не облагаются НДС. К недостаткам данного способа можно отнести следующие:

- требуется оценка вклада в уставный капитал, возникают расходы на независимого оценщика, а также существует субсидиарная ответственность участников за завышенную оценку;
- возникает база для уплаты налога на имущество организаций;
- на балансе организации может появиться дорогое, но ненужное имущество, например подержанный автотранспорт в ателье по ремонту обуви;
- передача недвижимого имущества и транспортных средств требует государственной регистрации.

При принятии ценных бумаг в счет оплаты уставного капитала можно отметить следующие преимущества:

- экономия денежных средств;
- учет интересов отдельных участников (например, внесение векселя, по которому только с большим трудом можно получить вексельную сумму);
- возможности реализации различных экономических схем.

К недостаткам данного способа можно отнести следующее:

- многообразии видов ценных бумаг требует правовых и экономических знаний для эффективного их применения в качестве оплаты уставного капитала;
- ценная бумага должна иметь форму, строго соответствующую закону, несоблюдение которой ведет к ничтожности ценной бумаги;
- вложение в ценные бумаги является рискованным: рыночная стоимость эмиссионных ценных бумаг может упасть, у эмитента может не быть прибыли для выплаты дивидендов, векселедатель может обанкротиться;
- требуется оценка вклада в уставный капитал, а также существует субсидиарная ответственность участников за завышенную оценку.

При формировании уставного капитала с использованием имущественных прав имеются в виду права пользования каким-либо имуществом, например помещением или оборудованием. При этом учредитель (участник) остается собственником имущества. В качестве примера можно привести право аренды — это имущественное право, а согласно ст. 128 ГК РФ имущество включает понятие имущественного права (передачу имущественного права (права аренды) в доверительное управление). К основным преимуществам данного способа можно отнести экономию денежных средств, отсутствие базы для формирования налога на имущество организации, а также тот факт, что право пользования может быть досрочно прекращено. Среди недостатков можно выделить:

- зависимость организации от учредителя (участника);
- требуется оценка вклада в УК, а также существует субсидиарная ответственность участников за завышенную оценку;
- особенно тщательная работа над учредительным договором в части досрочного прекращения права пользования и определения размера компенсации, которую участник должен выплатить организации в случае досрочного прекращения права.

При формировании уставного капитала с использованием иных прав, имеющих денежную оценку, прежде всего следует отметить имущественные права автора на произведение, нематериальные активы: права, вытекающие из исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности. Среди преимуществ можно отметить экономию денежных средств, выражающуюся в:

- возможности сформировать значительный по размерам уставный фонд без отвлечения денежных средств;
- возможности участия владельцев интеллектуальной собственности в качестве учредителей при организации различных старт-

апов (дочерних и самостоятельных предприятий) без отвлечения денежных средств.

А вот недостатки использования данного способа формирования уставного капитала достаточно разнообразны:

- только исключительное право пользования может иметь экономическое значение для фирмы;
- требуется оценка вклада в уставный капитал, а также существует субсидиарная ответственность участников за завышенную оценку;
- на балансе может появиться неликвидный актив — продать это право невозможно;
- достаточно сложно оценить такой вклад: авторское право в нашей стране не в почете, авторы полезных моделей с большой неохотой идут на представление патентных документов, так как считают эту информацию конфиденциальной.

В результате оплаченный уставный капитал определяет размер первоначальных собственных финансовых ресурсов предприятия, которые могут быть инвестированы в финансово-хозяйственную деятельность. Другим источником финансовых ресурсов выступают заемные средства в виде различного рода кредитных инвестиций. Для ведения финансово-хозяйственной деятельности финансовые ресурсы предприятия авансируются на:

- приобретение средств труда и различных видов нематериальных активов;
- финансирование текущих затрат, связанных с производством и реализацией продукции (сырья, материалов и т.д.);
- приобретение акций, облигаций;
- другие виды вложений в капиталы различных организаций бизнеса, государственные облигации и ценные бумаги.

Как итог этих вложений создаются потенциальные источники поступления финансовых ресурсов в будущем в виде выручки от реализации продукции и имущества, доходов от финансовых операций, дивидендов и процентов по ценным бумагам, находящимся в собственности фирмы и т.д.

При вложении финансовых ресурсов принципиальным является вопрос о **длительности их иммобилизации**, т.е. невозможности использования по другим направлениям до завершения периода их обращения. В практике учета хозяйственной деятельности в качестве критерия длительности иммобилизации используется календарный год. С учетом этого критерия имущественный комплекс (в терминологии бухгалтерского баланса — его активы или хозяйственные средства) подразделяются на внеоборотные активы (средства) и оборотные активы (средства). К внеоборотным активам относятся объекты имущества со сроками обращения (погашения) свыше одного года (так называемые долгосрочные).

В состав внеоборотных активов входят основные средства, нематериальные активы, капитальные вложения. К оборотным относятся активы со сроком обращения до одного года включительно (так называемые краткосрочные) (рис. 1).

## **Основные средства в предпринимательской деятельности**

В составе основных средств выделяют части движимую и недвижимую (недвижимость). К недвижимости относится участок земли в собственности фирмы с принадлежащими ему природными ресурсами (почвой, водой и другими минеральными и растительными ресурсами), а также находящиеся на этой земле здания и сооружения. К движимой части относятся остальные материально-вещественные элементы основных средств. По натурально-вещественному признаку основные средства подразделяются на следующие виды:

- здания;
- сооружения (включая передаточные устройства);
- рабочие и силовые машины и оборудование;
- измерительные и регулирующие приборы и устройства;
- транспортные средства;
- вычислительная техника;
- инструмент;
- производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности;
- иные основные средства (скот, многолетние насаждения и т.д.).

В составе основных средств учитываются также находящиеся в собственности организации земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы), капитальные вложения в арендованные объекты основных средств и др. Для всех видов основных средств характерны следующие качественные признаки:

- они многократно участвуют в производственном процессе;
- переносят свою стоимость на готовый продукт постепенно, по мере износа;
- возмещаются через ряд производственных циклов;
- не меняют своей натурально-вещественной формы.

Помимо этих качественных характеристик учитываются дополнительные критерии. К ним относятся использование объекта в течение длительного времени и способность приносить экономические выгоды (доход). Срок полезного использования должен превышать один календарный год (12 месяцев) или быть не меньше обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Срок полезного использования определяется

периодом времени, в течение которого применение основного средства приносит доход организации или служит целям ее деятельности (рис. 2).



Рис. 1. Состав активов компании



### Основные средства

#### Характеристики:

- многократно участвуют в производственном процессе;
- по мере износа постепенно переносят свою стоимость на готовый продукт;
- возмещаются не сразу, а через ряд производственных циклов;
- не меняют своей натурально-вещественной величины;
- срок полезного использования более 12 месяцев;
- способны приносить экономические выгоды

#### Способы появления на балансе фирмы:

- покупка;
- изготовление;
- вклад в уставный капитал;
- долгосрочная аренда;
- безвозмездно

Земельные участки

Здания и сооружения

Станки и оборудование

Транспортные средства

Инвентарь

Рис. 2. Характеристики основных средств компании

## Оборотные средства в предпринимательской деятельности

Производственная деятельность предприятия наряду с основными средствами должна быть обеспечена предметами труда в виде ресурсов сырья, материалов, энергии, топлива и т.д. Двигаясь по цепочке технологического процесса изготовления продукции (работ, услуг), мы можем наблюдать последовательные превращения производственных запасов в элементы незавершенного производства, полуфабрикаты, готовую продукцию. Далее готовая продукция будет реализована, и цикл (кругооборот) завершится поступлением денежных средств на счета фирмы. Часть этих средств будет направлена на финансирование текущего производства, и начнется новый производственный цикл. В процессе кругооборота ресурсов, обслуживающих текущую производственно-хозяйственную деятельность фирмы, можно выделить две стадии: стадию производства и стадию обращения (рис. 3).



### Оборотные средства

#### Характеристики

- однократно участвуют в производственном процессе;
- целиком потребляются в одном производственном цикле;
- утрачивают свою натурально-вещественную форму;
- полностью переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию;
- срок полезного использования менее 12 месяцев (или меньше одного операционного цикла, если он дольше 12 месяцев)

Рис. 3. Характеристики оборотных средств компании

На *стадии производства* ресурсы функционируют в виде оборотных производственных фондов, включающих производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов. В состав производственных запасов входят сырье, основные материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия; вспомогательные материалы; топливо; тара; инструменты и другие малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и т.д. К незавершенному производству относятся: незаконченная продукция — продукция, находящаяся в процессе обработки или сборки, на различных стадиях производственного цикла; полуфабрикаты собственного изготовления — детали и узлы, прошедшие обработку в структурных подразделениях фирмы. Для структурных подразделений они являются готовой продукцией, а для фирмы в целом — это незаконченная продукция, так как она входит в состав конечной продукции в качестве комплектующей. Расходы будущих периодов включают материали-

званные в различных видах затраты (освоение новых изделий, разработка новых технологий и т.д.), осуществляемые в текущем производственном цикле, но связанные с продукцией (работами, услугами), планируемыми к выпуску в будущем.

В отличие от основных производственных фондов оборотные производственные фонды целиком потребляются в одном производственном цикле, утрачивают свою натурально-вещественную форму и полностью переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию. По окончании процесса производства оборотные производственные фонды принимают форму готовой продукции.

В сфере обращения происходит последовательное превращение готовой продукции на складе в отгруженную, далее в денежные средства (в кассе и на банковских счетах организации) или в дебиторскую задолженность (средства в незаконченных расчетах с потребителем продукции и другими контрагентами хозяйственного оборота).

Таким образом, оборотные средства фирмы могут быть определены как денежные средства, авансируемые в различные виды текущих расходов фирмы, связанных с производством продукции (работ, услуг), а также финансовой деятельностью. Определяющим для отнесения средств к оборотным является срок их кругооборота (не более одного года) и ликвидность.

## Амортизация основных средств

*Амортизация* — процесс перенесения стоимости, утрачиваемой основными средствами в ходе их функционирования, на стоимость произведенной продукции (работы или услуги).

Амортизационные отчисления формируют источник средств для приобретения новых основных средств взамен изношенных. Амортизация рассматривается как процесс накопления средств на замену изношенных основных фондов. Амортизацию также можно рассматривать как способ возврата капитала, авансированного в основные средства. При этом использование этого капитала в дальнейшем не связывается напрямую с воспроизводством основных средств — приобретением новых взамен изношенных. Включая амортизацию в затраты и получая доход от реализации продукции (работ, услуг), компания обеспечивает возврат капитала, авансированного в основные средства. Таким образом, сумма амортизации объекта основных средств за отчетный период определяется так, чтобы к концу срока амортизации балансовая стоимость этого объекта стала равной его ликвидационной стоимости.

Начисление амортизации объекта основных средств:

- начинается с даты его признания в бухгалтерском учете. По решению организации допускается начинать начисление амортизации

тизации с первого числа месяца, следующего за месяцем признания объекта основных средств в бухгалтерском учете;

- прекращается с момента его списания с бухгалтерского учета. По решению организации допускается прекращать начисление амортизации с первого числа месяца, следующего за месяцем списания объекта основных средств с бухгалтерского учета.

Таким образом, по новым правилам ФСБУ 6/2020 начинать или прекращать амортизацию прямо с даты, когда объект приняли на учет или списали, не обязательно (п. 33 ФСБУ 6/2020). Это требование вступило в силу с 1 января 2022 г. Раньше начисляли или прекращали начислять амортизацию с первого числа месяца, следующего за тем, когда объект приняли на учет, списали или сняли с учета (п. 21 и 26 ПБУ 6/21). В 2022–2024 гг. можно продолжить работать по старым правилам, но это придется прописать в учетной политике.

Не подлежат амортизации:

- инвестиционная недвижимость, оцениваемая по переоцененной стоимости;
- основные средства, потребительские свойства которых с течением времени не изменяются (в частности, земельные участки, объекты природопользования, музейные предметы и музейные коллекции);
- используемые для реализации законодательства Российской Федерации о мобилизационной подготовке и мобилизации объекты основных средств, которые законсервированы и не используются при производстве и (или) продаже продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для предоставления за плату во временное пользование, для управленческих нужд.

**Необходимо ежегодно пересматривать три ключевых показателя, учитываемых при исчислении амортизационных начислений для целей ФСБУ 6/2020 «Основные средства»:**

- срок полезного использования (СПИ);
- балансовую стоимость;
- ликвидационную стоимость.

При необходимости показатели придется корректировать, чтобы отнесение износа ОС на затраты компании было максимально приближено к реальности.

Для каждого объекта основных средств организация определяет **срок полезного использования**. Для целей ФСБУ 6/2020 «Основные средства» сроком полезного использования считается период, в течение которого использование объекта основных средств будет приносить экономические выгоды организации. Для отдельных объектов основных средств срок по-

лезного использования определяется исходя из количества продукции (объема работ в натуральном выражении), которое организация ожидает получить от использования объекта основных средств.

Срок полезного использования объекта основных средств определяется исходя из:

- ожидаемого периода эксплуатации с учетом производительности или мощности, нормативных, договорных и других ограничений эксплуатации, намерений руководства организации в отношении использования объекта;
- ожидаемого физического износа с учетом режима эксплуатации (количества смен), системы проведения ремонтов, естественных условий, влияния агрессивной среды и иных аналогичных факторов;
- ожидаемого морального устаревания, в частности, в результате изменения или усовершенствования производственного процесса или в результате изменения рыночного спроса на продукцию или услуги, производимые при помощи основных средств;
- планов по замене основных средств, модернизации, реконструкции, технического перевооружения.

В бухгалтерском балансе основные средства отражаются по **балансовой стоимости**, которая представляет собой их первоначальную стоимость, уменьшенную на суммы накопленной амортизации и обесценения. Обесценение предупреждает о том, что актив «испортился». В отличие от переоценки обесценение — это не информация о ценах. Обесценение — это уменьшение стоимости актива, превышающее нормальное снижение его стоимости в связи с владением таким активом, обусловленное падением ценности актива (п. 43 стандарта «Обесценение»).



#### **Балансовая стоимость**

*Балансовая стоимость* — новое понятие, близкое к тому, что мы привыкли называть остаточной стоимостью. Но балансовая стоимость помимо амортизации уменьшается еще и на накопленное обесценение.

В балансе основные средства всегда отражаются по балансовой стоимости, которая рассчитывается как (п. 25 ФСБУ 6/2020)

$$\text{Балансовая стоимость ОС} = \text{Первоначальная стоимость ОС} - \begin{array}{c} \text{Сумма} \\ \text{накопленной} \\ \text{на отчетную дату} \\ \text{амортизации} \end{array} - \text{Сумма обесценения.}$$

**Ликвидационной стоимостью** объекта основных средств считается величина, которую организация получила бы в случае выбытия данного объекта (включая стоимость материальных ценностей, остающихся от выбытия)

после вычета предполагаемых затрат на выбытие; причем объект основных средств рассматривается таким образом, как если бы он уже достиг окончания срока полезного использования и находился в состоянии, характерном для конца срока полезного использования (п. 37 ФСБУ 6/2020).

**Ликвидационная стоимость объекта основных средств считается равной нулю, если:**

- не ожидаются поступления от выбытия объекта основных средств (в том числе от продажи материальных ценностей, остающихся от его выбытия) в конце срока полезного использования;
- ожидаемая к поступлению сумма от выбытия объекта основных средств не является существенной;
- ожидаемая к поступлению сумма от выбытия объекта основных средств не может быть определена.

С 2022 г. российские организации вправе применять всего **три способа начисления амортизации по основным средствам** в бухучете: линейный, способ уменьшаемого остатка, пропорционально количеству выпущенной продукции (метод суммы чисел лет больше не используется).

**Линейный способ.** Равномерное начисление амортизации — самый простой и наиболее распространенный в мировой практике метод начисления амортизационных отчислений. При его применении предполагается, что износ происходит равномерно в течение срока полезного использования основных средств (Тисп.).



#### Линейный метод начисления амортизации

Способ, при котором стоимость актива определяется равными долями на себестоимость продукции в течение всего периода эффективного использования (СПИ). Причем в расчет берется остаточная или балансовая стоимость актива, а новое значение – балансовая стоимость за вычетом ликвидационной.

Формула расчета амортизации линейным способом отличается от ранее применявшейся (п. 35 ФСБУ 6/2020):

Сумма амортизации за отчетный период	=	Балансовая стоимость объекта	–	Ликвидационная стоимость объекта	/	Оставшийся срок полезного использования объекта.
---	---	------------------------------------	---	--	---	---

При нулевой ликвидационной стоимости, зная норму амортизации ( $H_a$ ) и первоначальную стоимость основных средств ( $OC_n$ ), можно определить сумму амортизационных отчислений ( $A_r$ ) по формуле

$$A_r = \frac{OC_n \cdot H_a}{100\%}$$

**Способ уменьшаемого остатка** обеспечивает максимальное начисление амортизации на начальной стадии службы объектов основных средств. Годовая сумма амортизации при использовании этого метода определяется исходя из балансовой стоимости объекта основных средств на начало отчетного периода ( $OC_0$ ), нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования ( $H_a$ ), ликвидационной стоимости и коэффициента ускорения  $K_{\text{уск}}$ .



*Коэффициент ускорения* используется для расчетов по схеме начисления амортизации нелинейным методом для вновь устанавливаемого оборудования.

Выбирается с расчетом на минимальный размер выплат по налогу на прибыль, но с учетом ограничений, налагаемых НК РФ. Организация имеет право применять коэффициент ускорения, установленный в соответствии с законодательством РФ.

Может быть применен для лизингового имущества всех амортизационных групп за исключением первой, второй и третьей ( $K_{\text{уск}} \leq 3$ ).

Для имущества под постоянным воздействием негативной среды (ст. 259 НК РФ), обладающего повышенной энергоэффективностью, а также для имущества, задействованного в сельскохозяйственной промышленности  $K_{\text{уск}} \leq 2$ .

Для основных средств, которые применяются для реализации научно-технической деятельности при наличии лицензии:  $K_{\text{уск}} \leq 3$ .

Формула для ежемесячного начисления амортизации способом уменьшаемого остатка может быть следующей:

$$\text{Сумма амортизации за месяц} = \left( \frac{\text{Балансовая стоимость объекта ОС на начало месяца} - \text{Ликвидационная стоимость объекта ОС}}{\text{СПИ (в месяцах)}} \right) \times \text{Коэффициент ускорения.}$$

При нулевой ликвидационной стоимости, зная норму амортизации ( $H_a$ ) и первоначальную стоимость основных средств ( $OC_n$ ), можно определить сумму амортизационных отчислений ( $A_r$ ) по формуле

$$A_r = \frac{OC_n \cdot H_a \cdot K_{\text{уск}}}{100\%}.$$

Несмотря на то что метод ускорения амортизации, без сомнения, является выгодным для компаний, применять его могут только представители бизнеса, ведущие расчет износа способом уменьшаемого остатка. Это требование прямо закреплено в письме Министерства финансов от 22.08.2006 № 07-05-06/22. Метод ускорения амортизации целесообразно применять, когда у организации есть необходимость списать стоимость актива максимально быстро. Такая ситуация может возникнуть, если основной потенциал оборудования (или иного объекта ОС) используется владельцем в первые годы после принятия к учету.

В большинстве случаев такая потребность в интенсивном списании стоимости имущества возникает в отношении оргтехники, которая стремительно теряет в цене, несмотря на то что эксплуатационные характеристики остаются на прежнем уровне. Ускоренная амортизация позволяет компаниям списать затраты, связанные с приобретением или изготовлением объекта основных средств с учетом нагрузки на внеоборотный актив. Годовые амортизационные отчисления по данному методу непрерывно уменьшаются на протяжении срока службы. Но в итоге они не могут полностью возместить первоначальную стоимость основного средства. В связи с этим на практике применяют метод уменьшаемого остатка в первой половине срока службы и метод равномерного начисления амортизации в последующем. Этот комбинированный метод называется кумулятивным.



### Пример

Первоначальная стоимость нового оборудования без НДС ООО «Фармацевт-аква» составила 400 тыс. руб. Рассчитайте остаточную стоимость оборудования ООО «Фармацевт-аква» через три года со сроком полезного использования десять лет с помощью:

- 1) линейного способа начисления амортизации;
- 2) способа уменьшающегося остатка (коэффициент ускорения равен 2).

Ликвидационную стоимость основных средств принимаем равной нулю, поскольку ожидаемая к поступлению сумма не может быть определена (п. 31 ФСБУ 6/2020).

### Решение

При применении равномерного начисления амортизации

Норма амортизации =  $1/10 \cdot 100\% = 10\%$ ;

начисленная амортизация: за один год =  $400 \text{ тыс.} \cdot 0,1 = 40 \text{ тыс. руб.}$

за три года =  $40 \text{ тыс.} \cdot 3 = 120 \text{ тыс. руб.}$

остаточная стоимость через пять лет =  $400 - 120 = 280 \text{ тыс. руб.}$

При применении метода уменьшающегося остатка:

Норма амортизации:  $2 \cdot (1/10 \cdot 100\%) = 20\%$ .

Ежегодные амортизационные отчисления:

1-й год:  $400 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,2 = 80 \text{ тыс. руб.}$

2-й год:  $(400 - 80) \text{ тыс. руб.} \cdot 0,2 = 64 \text{ тыс. руб.}$

3-й год:  $(320 - 64) \text{ тыс. руб.} \cdot 0,2 = 51,2 \text{ тыс. руб.}$

$\Sigma 3i A_i = 195,2 \text{ тыс. руб.}$

Остаточная стоимость =  $400 - 195,2 = 204,8 \text{ тыс. руб.}$

**Метод пропорционально количеству продукции** заключается в том, чтобы распределить подлежащую амортизации стоимость объекта ОС между периодами пропорционально выпуску продукции (объему работ в нату-

ральном выражении) (п. 36 ФСБУ 6/2020). При применении данного способа месячную сумму амортизации можно рассчитать по формуле (п. 36 ФСБУ 6/2020):

$$\text{Сумма амортизации за месяц} = \left( \frac{\text{Балансовая стоимость объекта ОС на начало месяца} - \text{Ликвидационная стоимость объекта ОС}}{\text{Фактическое количество единиц продукции, работ, услуг за месяц}} \right) \cdot \frac{\text{Оставшееся ожидаемое количество единиц продукции, работ, услуг на начало периода}}{\text{Фактическое количество единиц продукции, работ, услуг за месяц}}$$

**Начислять амортизацию ежемесячно теперь не обязательно.** Можно это делать раз в квартал или раз в год. Компании ведут бухгалтерский учет отдельных операций, чтобы составить финансовую отчетность. С этой точки зрения не важно, с какой периодичностью бухгалтер отражает операции внутри отчетного периода. Старое ПБУ 6 разрешало малому бизнесу начислять амортизацию ежеквартально или ежегодно, теперь это правило распространили на все организации в ФСБУ 6/2020.



#### Пример

ООО «Криотерм» приобрело полностью самортизированный объект основных средств, заплатив 60 тыс. руб. (без учета НДС). По данным комиссии и заключения приглашенного эксперта, этот объект можно использовать в производственном процессе в течение двух лет. Имеет ли право компания начислять и списывать на себестоимость амортизацию по этому объекту основных средств? Если да, то какова годовая сумма амортизационных отчислений (линейный подход)? Ликвидационную стоимость основных средств принимаем равной нулю (п. 31 ФСБУ 6/2020).

#### Ответ

Да, имеет право, и годовая сумма амортизационных отчислений составляет:  
 $60 \text{ тыс. руб.} \cdot 1/2 = 30 \text{ тыс. руб.}$

## Показатели эффективности использования основных и оборотных средств

Наиболее общим показателем использования основного капитала является **фондоотдача (ФО)**, которая рассчитывается по формуле

$$\text{ФО} = \frac{Q}{\text{ОС}},$$

где  $Q$  — объем реализованной продукции в денежном выражении;  
 $OC$  — средняя за период стоимость основных производственных средств.

Обратный фондоотдаче показатель называют **фондоемкостью**

$$ФЕ = \frac{OC}{Q}.$$

**Коэффициент оборачиваемости** равен отношению стоимости реализованной продукции к среднему остатку всех (совокупности) оборотных средств ( $K_{об}$ ):

$$K_{об} = \frac{Q}{Об_{ср}},$$

где  $Q$  — объем реализованной продукции в денежном выражении;  
 $Об_{ср}$  — средний остаток оборотных средств в денежном выражении.

**Длительность одного оборота** в днях можно выразить следующей формулой ( $D_{об}$ ):

$$D_{об} = \frac{T}{K_{об}},$$

где  $T$  — количество календарных дней в период (360 дней — год, 90 дней — квартал, 30 дней — месяц). Величина  $\frac{Q}{T}$  соответствует однодневному выпуску продукции.

## Нематериальные активы компании

В международной практике под нематериальными активами (НМА) обычно понимают все юридически оформленные права и привилегии фирмы, участвующие в хозяйственной деятельности. В российской теории и практике для отражения любых нематериальных объектов бизнес-процесса часто используется термин «интеллектуальная собственность». Следует отметить, что большую часть нематериальных активов действительно составляют объекты интеллектуальной собственности, но их перечнем не исчерпывается весь состав НМА.

В соответствии с частью четвертой Гражданского кодекса РФ, под *интеллектуальной собственностью* понимаются результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации, которым предоставляется правовая защита. В качестве нематериальных активов выступают не сами объекты интеллектуальной собственности (к которым относятся произведения науки, литературы, искусства; про-

граммы для ЭВМ; базы данных; изобретения; полезные модели; промышленные образцы; селекционные достижения; топологии интегральных микросхем; секреты производства (ноу-хау); фирменные наименования; товарные знаки и знаки обслуживания; наименования мест происхождения товаров; коммерческие обозначения и ряд других), а исключительные имущественные права на них, позволяющие получать экономические выгоды от их использования в виде увеличения дохода. Если у организации появляются исключительные права на перечисленные результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, то эти права подлежат учету в составе нематериальных активов как в бухгалтерском, так и в налоговом учете.

В соответствии с ПБУ «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007) требования к объектам интеллектуальной собственности, принимаемым к учету в качестве нематериальных активов, можно классифицировать следующим образом:

- отсутствие у объекта материально-вещественной формы;
- объект способен приносить организации экономические выгоды в будущем (в частности, объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, в том числе в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законодательством РФ);
- организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем;
- возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;
- объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев;
- организацией не предполагается продажа объекта в течение 12 месяцев;
- фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена.

Таким образом, **объектами нематериальных активов** признаются приобретенные и (или) созданные организацией результаты интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации (исключительные права на них), при этом объект должен быть нематериальным, идентифицируемым, надежно оцененным, способным приносить экономические выгоды в виде увеличения дохода или снижения издержек. При отсутствии любого из вышеперечисленных критериев произведенные затраты не признаются нематериальными активами и являются расходами предприятия.

Для предприятия, обладающего исключительными правами на объект интеллектуальной собственности, способный приносить ему доход, принципиально важно отразить такой объект на балансе в качестве нематериального актива. Чтобы тот или иной объект интеллектуальной собственности мог быть отнесен к нематериальным активам, необходимо иметь надлежащим образом оформленные документы, подтверждающие наличие самого нематериального актива или исключительного права на результаты интеллектуальной деятельности (патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака и др.). Идентифицируемость, представляющая собой возможность полноценного самостоятельного существования нематериального актива, является важной характеристикой, позволяющей поставить результат интеллектуальной деятельности на баланс предприятия в качестве НМА. Идентифицируемые нематериальные активы обладают распознаваемыми характеристиками, имеют определяемый срок службы, могут быть проданы отдельно от бизнеса и списаны. Примеры идентифицируемых нематериальных активов включают патенты, товарные знаки, авторские права, клиентскую базу.

Примером неидентифицируемого нематериального актива является гудвилл, возникший в связи с приобретением предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части). Для целей бухгалтерского учета стоимость гудвилла определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения).

Выбор способа определения амортизации нематериального актива производится организацией исходя из расчета ожидаемого поступления будущих экономических выгод от использования актива, включая финансовый результат от возможной продажи данного актива.

# Проектный подход в управлении развитием бизнеса<sup>1</sup>

## Сущность и роль проектного подхода в управлении развитием бизнеса

Развитие любого бизнеса сопряжено с проектной деятельностью, которая направлена на реализацию ряда целей компании, успешность которой зависит от качества реализации проектов, от умения управлять ими. Таким образом, система управления проектами должна отвечать требованиям организации и служить инструментом ее развития. Основные преимущества управления проектами связаны с оптимизацией издержек компании, с возможностью анализа рисков, с возрастанием коллективной ответственности за принимаемые решения. Кроме того, структурирование, присутствующее в проектном управлении, позволяет работать с большим потоком информации и проблемными задачами.

## Понятие и виды проектов

В «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» проект понимается в двух смыслах:

- как комплект документов, содержащих формулирование цели предстоящей деятельности и определение комплекса действий, направленных на ее достижение; и
- как сам этот комплекс действий (работ, услуг, приобретений, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели, т.е. как документацию и как деятельность.

*Инвестиционный проект* — это вложение реальных инвестиций и сопряженных с ними видов деятельности, обусловленных наличием:

- сформулированной цели;
- ограниченности финансовых и временных ресурсов за весь срок его жизни;

---

<sup>1</sup> В тексте использованы материалы лекций и презентаций по модулю д.э.н., проф. М. В. Грачевой в бакалаврском курсе «Введение в проектный анализ».

- влияния внешней среды через выполнение ряда условий (политических, правовых, институциональных, экономических и т.д.);
- взаимосвязанных процессов вложения разнообразных ресурсов и получения результатов.

Отличительные характеристики инвестиционного проекта:

- четкая формулировка цели и решаемых задач;
- ограниченность продолжительности проекта во времени;
- наличие бюджета;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- уникальность (неповторимость);
- новизна;
- комплексность;
- правовое и организационное обеспечение.

Реалии экономической деятельности классифицируют проекты по их видам. Например, для каждого проекта существует ряд классифицирующих признаков (табл. 7).

**Таблица 7. Систематизация классификаций единичного проекта**

Классифицирующий признак	Содержание классификации	Основное предназначение классификации
По типам сфер деятельности	Техническая, организационная, экономическая, социальная, смешанная	Специфичность аспекта анализа проекта
По структуре	Монопроект, мультипроект, мегапроект	Сложность иерархической структуры управления проектом
По размеру	Мелкие, средние, крупные, очень крупные	Уровень детализации информации
По масштабу	Межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные, региональные, межотраслевые, отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия	Специфичность разработки и управления проектом

Классифицирующий признак	Содержание классификации	Основное предназначение классификации
По длительности	Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные	Структурирование жизненного цикла проекта
По сложности	Простые, сложные, очень сложные	Специфичность процесса управления проектом
По характеру предметной области	Инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный	Специфика жизненного цикла проекта и учета выгод
По признаку внедрения	1. Внедряется в действующее предприятие. 2. Создает новое предприятие	Правильное исчисление и сравнение приростных потоков доходов и затрат
Смешанная — по доминирующему признаку	а) малые; б) мегапроекты; в) краткосрочные; г) моно- и мультипроекты	Специфика использования стандартных процедур проектного управления и контроля

Другой пример связан с классификацией инвестиционных проектов по взаимовлиянию на рентабельность (табл. 8).

**Таблица 8. Типы проектов по взаимовлиянию на рентабельность**

Тип проекта	Смысл
Взаимоисключающие (альтернативные) проекты	Рентабельность одного проекта равна нулю, если другой проект принимается
Условные проекты	Рентабельность одного проекта равна нулю, если другой проект не принимается
Независимые проекты	Принятие одного проекта не влияет на рентабельность другого
Взаимосвязанные проекты	Рентабельность одного проекта зависит от принятия другого
Замещающие проекты	Рентабельность одного проекта снижается, если другой проект принимается
Синергические (дополняющие) проекты	Рентабельность одного проекта возрастает, если другой проект принимается

**Принципы проектного подхода:**

1. Использование принципа альтернативности.
2. Применение потоков продукции (услуг) и разнообразных ресурсов (в том числе и денежных) в виде приростных потоков денежных средств.
3. Разработка и комплексный анализ проекта по ряду обязательных разделов или аспектов, таких как технический, коммерческий, институциональный, экологический, социальный, финансовый — микроуровень и экономический — макроуровень (табл. 9).
  - а) Использование принятых в мировой практике критериев оценки эффективности проектов на основе определения эффекта сопоставлением предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал и других показателей и приведение при этом предстоящих расходов и доходов к условиям их соизмеримости с учетом теории ценности денег во времени.
  - б) Оценка финансовой реализуемости проекта.
4. Учет неопределенности и рисков, связанных с осуществлением проекта.

**Таблица 9. Аспекты комплексного анализа проекта и их сущность**

Аспект	Сущность
Технический аспект	Является ли проект технически обоснованным (технология, оборудование и т.п.)?
Коммерческий аспект (маркетинг и логистика)	Имеется ли платежеспособный спрос на продукцию проекта? Есть ли конкуренты? Каково логистическое обеспечение проекта?
Институциональный аспект (организационно-управленческая и нормативно-правовая составляющие)	В какой степени внешнее окружение проекта (всякого рода организационные структуры) способствует его успешной реализации? В какой степени организации — исполнители проекта обладают всеми необходимыми для этого качествами?
Социальный аспект	В какой степени проект направлен на решение социальных проблем? Не нарушает ли его реализация сложившихся социальных условий? В какой степени учтены интересы разных социальных групп (в том числе персонала проекта)?

Аспект	Сущность
Экологический аспект	Каково взаимовлияние проекта и окружающей природной среды?
Финансовый аспект	Как будет развиваться предприятие, реализующее проект (расчет прогнозных форм финансовой отчетности)? Является ли проект жизнеспособным в финансовом отношении (расчеты эффективности)? Является ли проект финансово реализуемым?
Экономический аспект	Какова эффективность проекта для общества?

*Срок жизни проекта* (проектный цикл) — ограниченный период времени между моментами появления идеи проекта и его ликвидации.

Расчетный срок жизни проекта или горизонт его планирования устанавливается в ходе анализа проекта (не может быть больше длительности всего его жизненного цикла).

Основные **индикаторы установления горизонта планирования**:

- срок службы наиболее дорогостоящего проектного оборудования;
- предполагаемый срок жизни проектного продукта (услуги) на рынке;
- планируемое время нахождения в данном бизнесе;
- период достоверности используемой для расчетов информации;
- срок возврата кредита и т.д.

## Инструментарий принятия управленческих инвестиционных решений в бизнесе

Процесс принятия инвестиционных решений требует учета того, что одна и та же денежная сумма имеет разную ценность во времени по отношению к текущему моменту, что связано с использованием теории изменения ценности денег во времени.

Пусть  $F(t)$  — будущая ценность денег к моменту времени  $t$ ;  $P$  — текущая ценность денег (первоначальная ценность, или принципал);  $r$  — ставка процента (здесь для упрощения она взята независимой от времени);  $t$  — номер шага временного периода;  $A$  — величина аннуитета (равные денежные суммы, получаемые или выплачиваемые через одинаковые промежутки времени).

Проектные аналитики чаще всего используют отраженные в табл. 10 действия теории изменения ценности денег во времени.

**Таблица 10. Основные действия теории изменения ценности денег во времени, используемые в проектных расчетах**

№ п/п	Название действия	Формула	Сущность
1	Начисление сложных процентов	$F(t) = P(1+r)^t$	Расчет будущей величины
2	Дисконтирование	$P = F(t) \cdot \left[ \frac{1}{(1+r)^t} \right]$	Сведение будущих денежных сумм к настоящему моменту времени. Лежит в основе использования критериев проектной эффективности
3	Аннуитирование	$P = A \cdot \left[ \frac{(1+r)^t - 1}{r \cdot (1+r)^t} \right]$	Нахождение текущей стоимости, используя аннуитет ( <i>annuity</i> )
4	Восстановление капитала	$A = P \cdot \left[ \frac{r \cdot (1+r)^t}{(1+r)^t - 1} \right]$	Расчет аннуитетных выплат

Источник: Грачева, М. В., Алексанов, Д. С. (2020). *Рабочая тетрадь по инвестиционному проектированию*: учебно-методическое пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова.

Ставка процента  $r$  называется также ставкой или нормой дисконта,

а выражение  $\frac{1}{(1+r)^t}$ , используемое в формуле действия 2, называется *коэффициентом дисконтирования*.

Если норма дисконта различна в разные периоды времени  $t$ , т.е. является функцией времени  $r(t) = (r(1), r(2), \dots, r(t))$ , то для расчета коэффициента дисконтирования надо использовать следующую формулу, предложенную аналитиками Гарвардского университета:

$$d(t, r(t)) = \frac{1}{(1+r(1))(1+r(2)) \dots (1+r(t))}.$$

Выражение в квадратных скобках формулы из действия 3 представляет собой *коэффициент аннуитета*, исчисляемый как сумма коэффициентов дисконтирования с 1-го периода по период  $t$ . А выражение в квадратных скобках формулы из действия 4 называется *коэффициентом восстановления капитала*.

**Главные критерии привлекательности инвестиционного проекта:**

- финансовая целесообразность, ориентирующаяся на производственные и ресурсные возможности;

- техническая осуществимость;
- эффективность;
- социальная целесообразность.

Принимая решение об инвестировании денег в проект, необходимо учитывать:

- инфляцию;
- возможность альтернативного использования денег (цена капитала);
- риск, неопределенность.

Согласно «Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов» эффективность классифицируется как:

- коммерческая (финансовая) эффективность — учет финансовых последствий реализации инвестиционного проекта для его непосредственных участников;
- бюджетная эффективность — учет последствий (затраты и результаты) осуществления инвестиционного проекта для бюджетов разного уровня (государственного, регионального, местного);
- экономическая эффективность — учет затрат и результатов, связанных с осуществлением инвестиционного проекта, выходящих за пределы прямых финансовых интересов его участников и допускающих их денежную оценку.

Определение эффективности связано с исчислением проектных затрат и выгод в соответствующие периоды времени, поскольку анализ эффективности проекта сопряжен со сравнением потока доходов с потоком затрат, рассчитываемым как разность между суммой всех поступлений денежных средств и суммой всех платежей за один и тот же период. Такое сравнение приводит к понятию чистого денежного потока проекта, формируемого как результат операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Построив чистый денежный поток проекта, его аналитик должен акцентировать свое внимание на его профиле. Под классическим (типичным, стандартным, релевантным) профилем чистого денежного потока подразумеваются такие потоки, в которых поток со знаком «–» меняется на поток со знаком «+» единожды. Это свойственно тем простым инвестиционным проектам, в которых за этапом первоначального инвестирования капитала, т.е. оттока денежных средств, следуют длительные поступления, т.е. приток денежных средств. В более сложных проектах встречаются знакопеременные профили чистых денежных потоков.

## Дисконтированные критерии

К дисконтированным критериям относятся следующие:

- *NPV* (Net Present Value) — ЧДД (чистый дисконтированный доход);
- *IRR* (Internal Rate of Return) — ВНД (внутренняя норма доходности (рентабельности) проекта) — в Методических рекомендациях;
- *DPP* (Discounted Payback Period) — срок окупаемости с учетом дисконтирования;
- *PI* (Profitability Index) — индекс прибыльности.

### Критерий *NPV*

$$NPV = B - C = \sum_{t=0}^T \frac{b(t)}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{c(t)}{(1+r)^t},$$

где  $b(t)$  — вызванные проектом приросты доходов на  $t$ -м шаге расчетного периода, т.е.  $b(t) = B(t)^c - B(t)^{без}$ ;

$c(t)$  — вызванные проектом приросты расходов на  $t$ -м шаге расчетного периода, т.е.  $c(t) = C(t)^c - C(t)^{без}$ ;

$r$  — ставка дисконтирования, отражающая изменение стоимости денег во времени;

$t$  — номер шага расчетного периода  $T$ .

К дальнейшему рассмотрению допускаются только проекты с *NPV* больше нуля.

*Критерий IRR* — это норма дисконта, при которой приведенная стоимость планируемых проектных денежных поступлений равна приведенной стоимости связанных с проектом затрат (рис. 4).

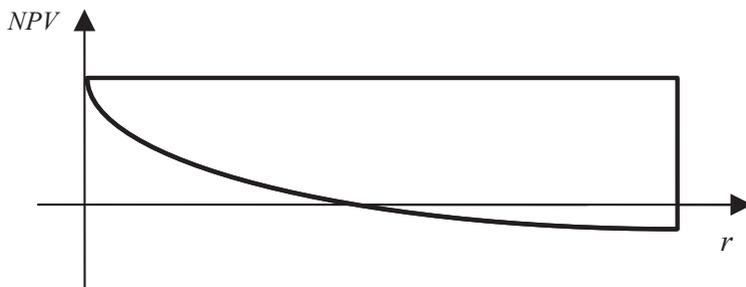


Рис. 4. График, иллюстрирующий нахождение *IRR*

Таким образом,  $IRR = r^* : \{NPV(r^*) = 0\}$  и его величина рассчитывается из уравнения

$$NPV = \sum \frac{b(t) - c(t)}{(1 + IRR)^t} = 0.$$

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять со ставкой дисконта.

*Критерий DPP* — дисконтированный срок окупаемости проекта определяется как период, требуемый для возмещения начального капитала посредством накопленных чистых потоков реальных денег, генерированных проектом (рис. 5). Аналитически

$$DPP = t^* : \{NPV(t^*) = 0\}.$$

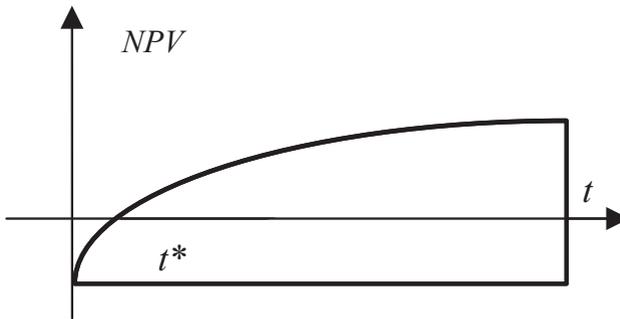


Рис. 5. Временная зависимость  $NPV$

Проект считается эффективным, если срок окупаемости существует и находится в пределах срока жизненного цикла проекта (расчетного периода (горизонта планирования)).

Индексы доходности характеризуют (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства. При оценке эффективности часто используются:

- индекс доходности дисконтированных затрат (ИДДЗ) — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к абсолютной величине суммы дисконтированных денежных оттоков:

$$PI = \frac{\sum \frac{b(t)}{(1+r)^t}}{\sum \frac{c(t)}{(1+r)^t}};$$

- индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) — увеличенное на 1 отношение ЧДД к сумме дисконтированных объемов инвестиций.

Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока положителен ЧДД.

Критерии *NPV*, *IRR* и *PI* являются фактически разными версиями одной и той же концепции, поэтому их результаты связаны друг с другом. Для одного проекта, имеющего типичный (классический) профиль чистого денежного потока:

- если  $NPV > 0$ , то  $PI > 1$  и  $IRR > r$ ;
- если  $NPV < 0$ , то  $PI < 1$  и  $IRR < r$ ;
- если  $NPV = 0$ , то  $PI = 1$  и  $IRR = r$ .

## Финансовый анализ проекта

*Финансовый анализ* — исследование финансовой результативности проекта на микроуровне, включающее в орбиту рассмотрения не только сам проект, но и результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Модель «проект — предприятие» — предприятие создается под проект (так называемые проекты «на зеленой травке»).

Модель «предприятие — проект» — уже существует организация, являющаяся базой для осуществления бизнес-проекта.

Комплексный финансовый анализ инвестиционного проекта — совокупность приемов и методов оценки его эффективности за весь срок жизни проекта во взаимосвязи с финансово-хозяйственной деятельностью реализующего его предприятия.

Для принятия долгосрочного инвестиционного решения недостаточно прогнозных оценок выгод и затрат собственно по проекту (т.е. расчетов критериев оценки проектной эффективности) — требуется разработка прогнозных форм бухгалтерской финансовой отчетности:

- прогнозный бухгалтерский баланс;
- прогноз отчета о прибыли;
- прогноз отчета о денежных потоках;
- таблицы прогнозных значений финансовых коэффициентов.

## Управление рисками инвестиционных проектов

Управление рисками проектной деятельности — искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни

проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

*Неопределенность* — это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ними затратах и результатах.

Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

**Риск** — возможность недостижения каждым участником проекта и проектом в целом запланированного результата.

Методы, применяемые в ходе анализа рисков проекта:

- качественный подход (использует субъективные определения для определения соотношений и упорядочивания показателей);
- количественный подход (основан на использовании числовых оценок и показателей).

В процессе качественного анализа выявляются проектные риски, исследуются причины их появления, рассматриваются возможные последствия их проявления и определяется величина ущерба, разрабатываются антирисковые мероприятия и рассчитывается их стоимостная оценка.

Пример классификации направлений поиска рисков:

- строительный риск;
- технический риск;
- маркетинговый риск;
- экологический риск;
- риск участников проекта;
- социальный риск;
- организационно-управленческий риск;
- финансовый риск;
- юридическо-правовой риск;
- риск форс-мажора;
- военно-политический риск;
- специфический риск.

Проведение количественного анализа проектных рисков опирается на базисный вариант расчета бизнес-плана проекта и проведенный качественный анализ.

С помощью количественных методов осуществляется попытка идентифицировать силу связи между рискованными факторами и значениями некоторого результативного показателя (например, критерия оценки проектной эффективности). Методы количественного анализа: анализ чувствительности, сценарный подход, имитационное моделирование. Наиболее часто используемым является анализ чувствительности, связанный с выявлением зависимости, насколько сильно изменится эффективность

проекта при заданном изменении одного из исходных параметров проекта. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации проекта. Иначе говоря, незначительное отклонение от первоначального замысла окажет серьезное влияние на успех всего проекта. Схема проведения и результаты анализа чувствительности представлены в табл. 11.

**Таблица 11. Схема проведения анализа чувствительности**

№ п/п	Факторы риска	% изменений фактора риска	Новое значение критерия эффективности	% изменений критерия	Эластичность	Рейтинг факторов риска
1	2	3	4	5	6 = 5:3	7
1	A	+1	Новое значение	3	3	1
2	B	+3	Новое значение	3	1	4
3	C	-2	Новое значение	4	2	2
4	D	+4	Новое значение	6	1,5	3
...	...	...	...	...	...	...

Анализ сценариев позволяет наряду с базовым набором исходных данных проекта рассмотреть спектр других наборов данных, которые могут иметь место в процессе реализации проекта. Важно, что при прогнозировании сценариев отклонения параметров рассчитываются с учетом их взаимозависимостей (корреляции).

Оценка проектного риска в целом, согласно сценарному подходу, происходит путем расчета величины ожидаемой эффективности проекта, равной сумме произведений эффекта каждого сценария на вероятность его реализации. Например, если проектный аналитик смоделировал  $n$  сценариев, а в качестве критерия принятия решений выбран критерий  $NPV$ , то анализ степени рискованности проекта осуществляется с помощью следующего расчета:

$$NPV_{\text{ож}} = NPV_1 \cdot p_1 + NPV_2 \cdot p_2 + \dots + NPV_n \cdot p_n,$$

где  $p_1, p_2, \dots, p_n$  — вероятность реализации соответствующего сценария, при этом сумма вероятностей всех предложенных сценариев равна 1.

*Бизнес-план* — документ, в котором отражается детальное описание будущего бизнеса и исполняющей организации. Это основная форма

плана, разрабатываемая коммерческими организациями в условиях рыночной экономики.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, среди которых:

- обоснование финансовой целесообразности выбранного направления развития с точки зрения маркетинговой оценки проекта;
- расчет ожидаемых финансовых результатов и финансово-экономических показателей деятельности;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии;
- формирование штата с целью подбора работников, которые способны реализовать данный план.

Бизнес-планирование включает перспективное определение потребности в различных ресурсах (материальных, трудовых, финансовых и др.), выбор источников получения ресурсов, расчет эффективности использования ресурсов в предпринимательском процессе.

Бизнес-план является не только инструментом долгосрочного прогнозирования через создание нового проекта, но и инструментом текущего анализа деятельности уже работающего заведения: контроль развития, корректировка целей и задач, оптимизация производственного процесса по прогнозным финансовым результатам.

## Управление рисками в бизнесе<sup>1</sup>

Риски и неопределенность имманентно присущи как различным формам экономической деятельности, так и социально-политическим процессам. Глобализация, рост численности населения, высокие темпы урбанизации, открытие новых технологий и материалов влекут за собой появление новых угроз и вызовов, поэтому для обеспечения устойчивого социально-экономического развития необходимо иметь технологии выявления, анализа и управления рисками. Предпринимателю приходится принимать решения в условиях неопределенности в целях получения наилучшего результата, приводящего к увеличению стоимости предприятия.

Современная концепция управления рисками заключается в том, что некоторые неопределенности влекут за собой убытки, тогда как другие открывают возможности к увеличению стоимости. Разница между неопределенностью и риском, по мнению Ф. Х. Найта<sup>2</sup>, состоит в том, что риск означает некоторое количество, доступное измерению, т.е. риск — это измеримая неопределенность. Количественными характеристиками риска являются вероятность события и размер результата (положительного или отрицательного). Поэтому в международных стандартах управления рисками принято следующее определение, которое используется и в РФ: *риск* — сочетание вероятности события и его последствий.

При всех внешних различиях определений риска в них присутствует несколько общих идей, так или иначе отражающих природу риска. К ним относятся:

- неопределенность, или неуверенность в будущем результате, складывающемся под воздействием различных факторов;
- непредсказуемость, или возможность различных исходов для определенной ситуации;
- потенциальность ущерба (выражающаяся в категориях материальных или иных потерь), являющегося следствием возможного отрицательного исхода.

Риск — это возможность неблагоприятного отклонения от ожидаемого результата. Структурно риск можно описать с помощью следующих ха-

---

<sup>1</sup> В тексте использованы материалы лекций и презентаций к.э.н., доцента И. Б. Котловского и старшего преподавателя В. Г. Варшамовой.

<sup>2</sup> См.: Найт, Ф. Х. (2003). *Риск, неопределенность и прибыль*: пер. с англ. М.: Дело. 360 с.

рактических характеристик: опасность, подверженность риску, уязвимость (чувствительность к риску) и степень взаимодействия рисков. Классификация рисков представляет собой и самостоятельную научную проблему и в значительной степени способствует решению проблем управления тем или иным риском. Риски могут быть классифицированы по нескольким признакам. Прежде всего следует различать риски идентифицированные и риски непредсказуемые, т.е. невыявленные, неосознаваемые, неизвестные в данный момент человеку. Группу идентифицируемых рисков целесообразно подразделить по степени осознания на несколько подгрупп:

- 1) риски, потенциал убытка которых в данный момент не поддается хотя бы приблизительному подсчету;
- 2) риски, оценка степени которых может быть произведена в настоящий момент с достаточной степенью очевидности.

Возможность оценки и степень ее достоверности зависят от многих факторов. Информация о рисках может быть общедоступной или ограниченной. Степень достоверности определяется не только степенью изученности, но и самой природой рассматриваемых рисков. Риски могут быть классифицированы исходя из доминирующей причины (природные, социальные, экологические, производственные и т.п.), или основной сферы проявления (например, банковские, торговые, промышленные и т.п.), или основных ресурсов, потенциально подвергаемых ущербу (персональные, имущественные и т.п.).

Принципиально важным является выделение двух типов рисков:

- 1) риски, причины возникновения которых находятся вне контроля какого-либо лица или группы лиц;
- 2) риски, причины возникновения которых носят персональный характер. Первые обычно называются фундаментальными, вторые — частными рисками.

Целый ряд классификационных признаков рисков связан с различными характеристиками последствий рисков. Во-первых, риски подразделяются на финансовые, т.е. риски, последствия которых можно оценить в денежной форме, и нефинансовые риски, т.е. риски, которые могут и не иметь финансовых (материальных) последствий. Во-вторых, финансовые риски делятся на чистые и спекулятивные. Чистые риски означают потенциальную возможность понести убыток. Спекулятивные риски описывают ситуации, в которых возможны три исхода: выигрыша, потерь и сохранения прежнего положения. Главные типы чистых рисков, которые ассоциируются с финансовой и экономической незащищенностью, включают персональные риски, риски владельцев имущества и риски ответственности.

Персональные риски прямо воздействуют на личность. Они включают опасность полной или частичной потери дохода, сокращения финансо-

вых активов, экстраординарных затрат вследствие полной или частичной потери трудоспособности, а также смерти. При имущественных рисках собственник имущества сталкивается с риском утраты и нанесения ущерба недвижимости или потери имущества вследствие кражи, пожара и множества иных причин. Различают прямые и непрямые потери, связанные с разрушением или утратой собственности. Риски ответственности имеют важное значение, так как предел ответственности по ним может быть очень высоким.

## Управление рисками в предпринимательстве

*Управление риском* — целенаправленные действия по ограничению или минимизации риска в системе экономических отношений. Риск-менеджмент является частью стратегического управления организации. Управление риском заключается в распознавании, анализе и контроле над убытками, которые могут угрожать существованию и нормальному воспроизводству человека, группы людей, сообщества в целом, предприятия или организации. Управление риском рассматривается как комплексная система мер, позволяющая предотвратить или сократить ущерб, защитить людей или имущество (материальные ресурсы или факторы) от убытков, обеспечить максимально возможное и быстрое восстановление после ущерба (рис. 6).



Рис. 6. Методы управления рисками

*Этапы управления рисками* — это последовательно выполняемые действия для достижения целей управления предпринимательскими рисками:

- определение целей, которые должны быть достигнуты через процесс управления риском;
- идентификация возможности потерь;
- оценка (анализ) риска (потенциальной частоты и размера потерь);
- выбор наилучшего метода управления риском из возможных альтернатив управления рисками (финансирование риска);
- применение техники управления риском;
- мониторинг результатов.

Идентифицированные и внесенные в реестр риски — объект дальнейшего анализа, целью которого является всесторонняя — количественная и качественная оценка степени риска и выработка решения о приемлемости существующего уровня риска и использовании тех или иных методов обращения с риском.

Самым простым и доступным методом анализа является так называемый метод быстрого ранжирования рисков, который предполагает присвоение каждому риску, представленному в реестре, определенного количества баллов в соответствии с оценкой тяжести последствий и вероятности реализации риска. Более точная оценка может быть получена на основе определения и анализа основных показателей, характеризующих природу риска. Такими показателями являются вероятность наступления неблагоприятного события или какого-либо ущерба и размер возможного ущерба в результате неблагоприятного события.

В концепции управления рисками существуют определенные методы и приемы обращения с рисками, которые обеспечивают достижение поставленных концепцией целей в конкретных условиях. Наиболее распространенные методы включают:

- 1) организационно-технические приемы и методы, изменяющие сам потенциальный ущерб либо посредством его избегания или лучшего предупреждения, либо посредством снижения частоты или серьезности потерь;
- 2) финансовые методы, обеспечивающие мобилизацию денежных средств, которые позволят возместить (финансировать) действительно произошедший ущерб.

## **Страхование предпринимательских и финансовых рисков**

В Законе РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» в ст. 32.9 выделены в отдельные группы стра-

хование предпринимательских рисков и страхование финансовых рисков (п. 22, 23).

«Объектами страхования имущества могут быть имущественные интересы, связанные с риском утраты (гибели), недостачи или повреждения имущества (страхование имущества)» (ст. 4).

«Объектами страхования предпринимательских рисков могут быть имущественные интересы, связанные с риском возникновения убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по независящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе с риском неполучения ожидаемых доходов (страхование предпринимательских рисков)» (ст. 4).

«По договору имущественного страхования могут быть, в частности, застрахованы следующие имущественные интересы: риск убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам, в том числе риск неполучения ожидаемых доходов — предпринимательский риск» (ГК РФ ст. 929).

«По договору страхования предпринимательского риска может быть застрахован предпринимательский риск только самого страхователя и только в его пользу. Договор страхования предпринимательского риска лица, не являющегося страхователем, ничтожен. Договор страхования предпринимательского риска в пользу лица, не являющегося страхователем, считается заключенным в пользу страхователя» (ГК РФ ст. 933).

В договор страхования предпринимательских рисков могут быть включены следующие риски: остановка или перерыв в процессе производства вследствие стихийных бедствий и аварий; нарушение или невыполнение договоров со стороны контрагентов; изменение рыночной конъюнктуры.

## Универсиада по развитию бизнеса

Универсиада «Ломоносов» по развитию бизнеса — всероссийское соревнование студентов и выпускников, интересующихся работами Ицхака Адизеса. Участникам Универсиады предстоит решать управленческие задачи от ведущих российских компаний и разбираться в вызовах бизнеса с помощью теории жизненного цикла.

Универсиада по управлению развитием бизнеса будет впервые проведена в 2024 г. Универсиада состоит из двух этапов: первый — отборочный, в форме решения кейсов, второй — заключительный, в форме тестирования знаний.

В Универсиаде на добровольной основе принимают участие лица, обучающиеся или закончившие обучение в образовательных организациях высшего образования по программам бакалавриата, специалитета, а также лица, обучающиеся в зарубежных высших учебных заведениях.

При поступлении на магистерскую программу «Управление развитием бизнеса» призеры Универсиады получают 80 баллов за экзамен по специальности, а победители — 100 баллов. Дополнительно призерам и победителям Универсиады компания-партнер предоставляет оплачиваемые стажировки.

Партнером Универсиады в 2024 г. является компания ООО «Сбер Бизнес Софт» — российский разработчик ИТ- и ИИ-решений для автоматизации бизнес-процессов, развития продаж и клиентского сервиса, которые помогают компаниям успешно масштабироваться в цифровую эпоху.

### Универсиада по развитию бизнеса

Подробнее об универсиаде можно узнать на ее официальной странице на сайте ЭФ МГУ  
<https://bit.ly/4c2zbnW>



Учебное издание

Варшамова В. Г., Говорова А. В., Грачева М. В.,  
Груздева Е. В., Котловский И. Б., Миракян А. Г.,  
Михайлова Л. А., Суслова И. П., Шахова М. С.

**ПОДГОТОВКА  
К ВСТУПИТЕЛЬНОМУ ИСПЫТАНИЮ  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
НА МАГИСТЕРСКУЮ ПРОГРАММУ  
«УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА»**

Учебно-методическое пособие

Электронное издание сетевого распространения.  
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.  
6,75 печ. л. Опубликовано 16.05.2024.  
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;  
[www.econ.msu.ru](http://www.econ.msu.ru); +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-47-9



9 785907 690479

