

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Основы предпринимательства: бизнес и инновации

Под редакцией
М. С. Шаховой



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет
Кафедра экономики инноваций



Основы предпринимательства: бизнес и инновации

Учебно-методическое пособие

*Под редакцией
д.э.н., доц. М. С. Шаховой*

Москва
2025

УДК 334
ББК 65.29
О-64

Авторский коллектив:

М. С. Шахова, Е. В. Груздева, Н. П. Иващенко, Е. Б. Тищенко,
А. А. Шпакова, Ф. Ш. Федорова, В. Г. Попова, А. А. Энговатова,
А. Г. Миракян, Е. С. Маликова, Л. А. Михайлова, К. Г. Сычева,
М. В. Красностанова, Д. Е. Капинос, А. Г. Мирзоян, Д. И. Чашкина,
А. В. Говорова, М. Р. Кузьменко, А. Х. Рауф, Д. А. Сосфенов, И. П. Суслова

О-64 **Основы предпринимательства: бизнес и инновации:** учебно-методическое пособие / Н. П. Иващенко, М. С. Шахова, Е. В. Груздева [и др.]; под ред. д.э.н., доц. М. С. Шаховой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2025. — 276 с.

ISBN 978-5-907690-71-4

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и преподавателей по дисциплинам, посвященным предпринимательству. Помогает сформировать систему базовых современных знаний в сфере предпринимательства. Содержит специальные задания и упражнения для закрепления учебных материалов и развития практических навыков.

Ключевые слова: предпринимательство, поиск бизнес-идеи, бизнес-модель, бизнес-план, виды предпринимательской деятельности, ресурсы бизнеса, виды доходов, расходов и прибыли компании, анализ точки безубыточности, доходность бизнеса, бизнес-планирование, внешняя и внутренняя среда предпринимательской деятельности, предпринимательские риски, предпринимательский проект, финансовая модель бизнеса, налогообложение бизнеса, эффективность предпринимательской деятельности, цифровая безопасность предпринимательства, платформы и сервисы цифровой экономики.

УДК 334
ББК 65.29

ISBN 978-5-907690-71-4

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2025

Оглавление

Введение	4
Тема 1. Сущность и характер современного предпринимательства. Поиск и оценка бизнес-идеи	7
Тема 2. Предприниматель, его партнеры и команда	22
Тема 3. Внешняя среда и бизнес-моделирование предпринимательского проекта.....	38
Тема 4. Продвижение, конкурентный анализ и продажи в предпринимательском проекте. Веб-аналитика предпринимательского проекта	49
Тема 5. Правовые основы предпринимательской деятельности.....	70
Тема 6. Ресурсы для старта и развития бизнеса	88
Тема 7. Расходы и доходы предпринимательского проекта	115
Тема 8. Налогообложение предпринимательской деятельности	134
Тема 9. Финансовые инструменты для создания и развития бизнеса	168
Тема 10. Показатели эффективности предпринимательского проекта	217
Тема 11. Цифровые технологии в предпринимательстве	237
Библиография	253
Приложение 1. Характеристики организационно-правовых форм предпринимательской деятельности.....	260
Приложение 2. Рабочая программа дисциплины «Основы предпринимательства»	266

Введение

Данное учебно-методическое пособие предназначено для студентов и преподавателей по дисциплинам, посвященным предпринимательству.

Издание включает основные темы, изучаемые в рамках курса «Основы предпринимательства» на бакалавриате экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

Материалы содержат формулировки основных тематических блоков, основные понятия и полезные теоретические материалы, а также большое количество практических заданий, предназначенных как для выполнения в рамках аудиторных занятий, так и в качестве самостоятельной работы студентов. В конце каждой темы также приводятся рекомендуемая литература и материалы.

Рассмотрены сущность и основные характеристики предпринимательской деятельности, личность предпринимателя и предпринимательское поведение, сходства и отличия предпринимателя и менеджера на различных стадиях развития предпринимательского проекта. Изложены основные стадии развития предпринимательского проекта (от поиска и оценки бизнес-идеи до анализа текущей рыночной ситуации и развития стратегии компании на поздних стадиях), вопросы планирования ресурсного потенциала, доходов и расходов компании, оценки финансовых результатов деятельности, оценки возможности привлечения капитала для развития бизнеса с использованием различных финансовых инструментов, в том числе с применением различных финансовых моделей предпринимательского проекта. Исследуется взаимосвязь и логическая последовательность различных разделов бизнес-плана и финансовой модели предпринимательского проекта. В учебно-методическом пособии рассматриваются различные форматы и направления развития цифрового предпринимательства, платформы и сервисы цифровой экономики, а также деятельность традиционных компаний в условиях цифровизации.

Учебно-методическое издание подготовлено под редакцией доктора экономических наук, профессора М. С. Шаховой авторским коллективом из числа сотрудников экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

Авторский коллектив (21 чел.): д.э.н., проф. Н. П. Иващенко, д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.псх.н., доц. М. В. Красностанова, к.э.н., доц. Е. С. Маликова, к.э.н., доц. А. Г. Миракян, к.э.н., доц. Л. А. Михайлова, к.э.н., доц. В. Г. Попова, к.э.н., доц. К. Г. Сычева, к.э.н., доц. Е. Б. Тищенко, к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. А. А. Энговатова, к.э.н., ст. преп. Д. Е. Капинос, ст. преп. А. Г. Мирзоян, ст. преп. Д. И. Чашкина, инж. А. В. Говорова, инж. А. Х. Рауф, вед. инж. Д. А. Сосфенов, инж. И. П. Суслова, инж. М. Р. Кузьменко.

Ниже представлена структура учебно-методического пособия «Основы предпринимательства».

РАЗДЕЛЫ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ИЗДАНИЯ	АВТОРЫ
Введение	Д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. А. Г. Миракян, к.э.н., доц. Е. В. Груздева
Тема 1. Сущность и характер современного предпринимательства. Предпринимательская идея: технология разработки и оценки	Д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. А. Г. Миракян, к.э.н., ст. преп. Д. Е. Капинос, ст. преп. Д. И. Чашкина, инж. А. В. Говорова
Тема 2. Предприниматель, его партнеры и команда	К.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова, к.э.н., доц. А. Г. Миракян, к.псх.н., доц. М. В. Красностанова, ст. преп. Д. И. Чашкина
Тема 3. Внешняя среда и бизнес-моделирование предпринимательского проекта	Д.э.н., проф. Н. П. Иващенко, к.э.н., доц. Л. А. Михайлова, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. А. А. Энговатова, ст. преп. Д. И. Чашкина
Тема 4. Продвижение, конкурентный анализ и продажи в предпринимательском проекте. Веб-аналитика предпринимательского проекта	К.э.н., доц. Л. А. Михайлова, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. К. Г. Сычева, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., ст. преп. Д. Е. Капинос, ст. преп. А. Г. Мирзоян, вед. инж. Д. А. Сосфенов
Тема 5. Правовые основы предпринимательской деятельности	Д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. С. Маликова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, вед. инж. Д. А. Сосфенов
Тема 6. Ресурсы для старта и развития бизнеса	К.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., доц. В. Г. Попова, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова

РАЗДЕЛЫ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ИЗДАНИЯ	АВТОРЫ
Тема 7. Расходы и доходы предпринимательского проекта	К.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. Е. Б. Тищенко, к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова, ст. преп. А. Г. Мирзоян
Тема 8. Налогообложение предпринимательской деятельности	К.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова
Тема 9. Финансовые инструменты для создания и развития бизнеса	К.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., доц. А. А. Шпакова, ст. преп. А. Г. Мирзоян, инж. А. Х. Рауф, инж. И. П. Суслова
Тема 10. Показатели эффективности предпринимательского проекта	Д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, ст. преп. А. Г. Мирзоян, инж. М. Р. Кузьменко, вед. инж. Д. А. Сосфенов
Тема 11. Цифровые технологии в предпринимательстве	К.э.н., доц. Е. Б. Тищенко, к.э.н., доц. А. А. Энговатова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева
Библиография	К.э.н., доц. Е. В. Груздева
Приложение 1. Характеристики организационно-правовых форм предпринимательской деятельности	Д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. С. Маликова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, инж. Д. А. Сосфенов
Приложение 2. Рабочая программа дисциплины «Основы предпринимательства»	Д.э.н., проф. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева

Сущность и характер современного предпринимательства. Поиск и оценка бизнес-идеи

В рамках темы вы узнаете:

- **Кто такие предприниматели?**
- **Как взгляд на предпринимательство менялся на протяжении всей истории?**
- **Как искать хорошую бизнес-идею для своего проекта?**
- **Как оценить идеи и выбрать самую перспективную?**

1. Эволюция понятий «предприниматель» и «предпринимательство»

Блок полезной информации

XVII в. Предприниматель — лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее. Предприниматель берет на себя полную финансовую ответственность за выполнение условий контракта.

1723 г. «Всеобщий словарь коммерции» (Париж): предприниматель — человек, берущий на себя обязательства по производству и строительству объектов.

1755 г. Ричард Кантильон (английский экономист, основоположник теории предпринимательства) «Эссе (очерк) о природе торговли вообще»: предприниматель — это человек, который покупает по известной цене, а продает по неизвестной и, следовательно, действующий в условиях риска.

1776 г. Адам Смит (английский экономист, основатель классической политэкономии) «Исследование о природе и причинах богатства народов»: предприниматель — собственник капитала, берущий на себя риск хозяйствования, а предпринимательская прибыль является компенсацией собственнику за риск. Предприниматель сам вносит капитал, планирует, организует производство и распоряжается результатами своего труда. Предприниматели выполняют важнейшую социальную функцию — функцию накопления.

1797 г. Николя Бодо (французский экономист, философ) «Первое введение в экономическую философию»: предприниматель — лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием.

1803 г. Жан Батист Сэй (французский экономист, представитель классической школы политэкономии) «Трактат по политической экономии»:

предпринимательство — это деятельность, направленная на поиски эффективной комбинации факторов производства (труд, земля, капитал), приносящей максимальный доход предпринимателю. Предприниматель — это экономический посредник, перемещающий в пространстве факторы производства для извлечения из их использования максимальной прибыли.

1863 г. Владимир Даль *«Толковый словарь живого великорусского языка»*: предприимчивый человек — тот, кто способен к принятию решений, новому делу; склонный, способный к крупным оборотам, смелый, решительный, отважный на дела этого рода.

1876 г. Фрэнсис Уокер (*американский экономист*): в предпринимательской деятельности сочетаются две различные функции — функция владельца предприятия, организующего производство с целью получения дохода, и функция собственника капитала, имеющего право на использование (потребление) полученной прибыли как процента на вложенный капитал. Предприниматель отличается от тех, кто представляет капитал и получает за это процент, тем, что он обладает способностью получать прибыль благодаря своим организаторским способностям.

1890 г. Альфред Маршалл (*основоположник современной микроэкономики*) *«Принципы экономической науки»*: характеристики предпринимательства как сферы деятельности — 1) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов; любой предприниматель свободен в принятии решений в рамках правовых норм; 2) экономическая заинтересованность, главная цель предпринимателя — получение максимально возможной прибыли, но вместе с тем он способствует росту общественного благосостояния; 3) хозяйственный риск и ответственность. К трем классическим факторам производства (труду, капиталу и земле) добавил четвертый — организацию производства. А. Маршалл разделил предпринимателей на две категории: тех, кто открывает новые и улучшенные методы хозяйствования, и тех, кто следует проторенными путями (консерваторы и новаторы).

1911 г. Йозеф Шумпетер (*австрийский и американский экономист, основоположник теории инноваций*) *«Теория экономического развития»*: определяющая характеристика предпринимательства — инновационная деятельность («...делать не то, что другие» и «...не так, как делают другие»). Предприниматель — это новатор, который разрабатывает новые технологии, «основной феномен» экономического развития, его главная движущая сила. Предпринимательский статус непостоянен, индивид является предпринимателем только тогда, когда осуществляет функции инноватора, и утрачивает этот статус, как только его деятельность приобретает рутинный характер.

1921 г. *Фрэнк Найт (американский экономист) «Риск, неопределенность и прибыль»*: предпринимательская деятельность связана с риском и проблемой неопределенности, риск — это просчитываемая вероятность неудачи, которая поддается оценке и страхованию, а неопределенность — это полное отсутствие какой-либо информации о будущем. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель умеет прогнозировать перспективы развития производства и потребительского спроса.

1936 г. *Джон Мейнард Кейнс (основоположник макроэкономической теории) «Общая теория занятости, процента и денег»*: предприниматель — своеобразный социально-психологический тип хозяйственника, для которого главное — набор определенных психологических качеств. Основные предпринимательские качества: умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность, умение прогнозировать потребительский спрос. Основные мотивы предпринимательской деятельности: стремление к лучшему, независимости, желание оставить наследникам состояние.

1964 г. *Питер Друкер (американский ученый, теоретик менеджмента) «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы»*: предприниматель — это человек, использующий любую возможность, предоставляемую ему внешней средой бизнеса, с максимальной выгодой. «Предпринимательство — это не наука и не искусство. Это практика».

1981 г. *Фридрих Хайек (британский экономист, философ)*: суть предпринимательства сводится к инициативной деятельности субъекта, поэтому каждый, кто способен изыскивать благоприятные возможности для начала предпринимательской деятельности, может быть предпринимателем.

1989 г. *Роберт Хизрич (американский ученый, профессор кафедры предпринимательства Университета американского города Тулса), Питерс Майкл «Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха»*: предпринимательство — это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель тратит на это необходимое время и силы и берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.

1990 г. *Кэмпбелл Макконнелл, Стенли Брю (авторы учебника «Экономика»)*: главное качество в личности предпринимателя — предпринимательский талант как особый человеческий ресурс. Предпринимательство связано с выполнением индивидом четырех взаимосвязанных функций: 1) готовность взять на себя инициативу соединить необходимые ресурсы в производственный процесс; 2) обладать смелостью и способностью при-

нимать решения, которые определяют направление и характер его будущей деятельности, и нести за них правовую и имущественную ответственность; 3) быть новатором, готовым и способным внедрять новые продукты на потребительский рынок, новые технологии в производство, новые формы и методы организации и управления расширенным циклом производства и распределения; 4) быть готовым на взвешенный риск, поскольку в условиях рыночной состязательности (конкуренции) предпринимательский успех и прибыль не гарантированы.

Российские экономисты: предпринимательство:

- особый вид экономической активности (*А. В. Бусыгин*);
- системообразующий фактор рыночной экономики (*В. М. Яковлев*);
- деятельность индивида или коллектива единомышленников, побуждаемая состоянием особо острой неудовлетворенности потребностей инициаторов этой деятельности (*А. А. Крупанин*).

Современные экономисты и предприниматели:

2000-е гг. Стив Джобс (американский предприниматель, изобретатель, сооснователь (совместно со Стивом Возняком) корпорации Apple): «Я убежден в том, что половина того, что отделяет успешных предпринимателей от неудачников, — это настойчивость». «Инновация отличает лидера, предпринимателя-первопроходца от догоняющего».

2006 г. Говард Х. Стивенсон (профессор Гарвардского университета): «Предпринимательство — это наука управлять, суть которой мы можем сформулировать следующим образом: погоня за возможностями без оглядки на ресурсы, которые в данный момент находятся у нас под контролем».

2007 г. Гай Кавасаки (венчурный инвестор, автор книг-бестселлеров о бизнесе, один из первых работников компании Apple): «Предприниматель — это тот, кто создает как Бог, управляет как король, работает как раб».

2008 г. Сергей Брин (сооснователь (совместно с Ларри Пейджем) поисковой системы Google): «Совершенно очевидно, что каждый человек хочет добиться успеха, но я хочу, чтобы меня вспоминали как предпринимателя-новатора, человека нравственного, заслуживавшего доверия и, в конечном счете, привнесшего в этот мир значительные перемены».

2011 г. Ким Вичан (Чан Ким), Рене Моборн (авторы книги «Стратегия «голубого океана»): «Современный предприниматель создает новую потребительскую ценность за пределами существующих конкурентных рынков («алых океанов»). Благодаря инновации ценности компания открывает не охваченное конкуренцией пространство рынка (голубой океан)».

2014 г. Питер Тиль (основатель компаний платежной системы PayPal): «Лучше рискнуть и быть чересчур смелым, чем оказаться банальным».

2014 г. Дэвид Карп (основатель и генеральный директор Tumblr): «Предприниматель — это человек, у которого есть видение и который хочет творить».

2015 г. Билл Гейтс (сооснователь компании Microsoft): «Умение зарабатывать деньги — это совершенно особенная, уникальная способность человека».

2016 г. Сергей Галицкий (основатель сети магазинов «Магнит», президент и владелец футбольного клуба «Краснодар», почетный гражданин Краснодара, создатель парка «Краснодар»): «Предпринимателя отличает способность очень интенсивно работать и фокусироваться на конкретной проблеме, возможность нести огромную нагрузку. Но ему также очень важно везение: найти достаточно свободную нишу, где нет людей с интеллектом выше твоего»¹.

2018 г. Стив Бланк (американский предприниматель, «крестный отец» Кремниевой долины): «Предпринимательство является призванием, а не работой. Предпринимательство для сумасшедших людей, таких как художники. Нельзя стать скульптором, художником или писателем. Это то, от чего вы не можете избавиться. Это внутри вас».

2019 г. Илон Маск (американский предприниматель, изобретатель, инженер, миллиардер): «Быть предпринимателем — это все равно что жевать стекло, глядя в смертельную бездну». «Начинать бизнес — занятие не для каждого. Чтобы заниматься этим, в первую очередь необходимо иметь высокий болевой порог»².

2022 г. Татьяна Ким (Бакальчук) (основательница компании Wildberries): «Мы хотим попробовать сделать в России «экономическое чудо», если мы поспособствуем смене бюджетной сырьевой экономики на предпринимательскую. Ну, а если что-то пойдет не так и мне придется переехать на дачу к родителям выращивать картошку, я буду жалеть только о том, что не могу заниматься любимым делом. О том, что не накупила квартир, домов и машин, горевать точно не стану»³.

¹ Статья «Сергей Галицкий: о предпринимательстве без купюр». URL: <https://www.retail.ru/articles/sergey-galitskiy-o-predprinimatelstve-bez-kupyr/>

² Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Проспект, 2017. 336 с. Тема 1; Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики.

³ Статья «Кто такая Татьяна Бакальчук (Ким) и что известно о ее уходе из семьи и скандале вокруг Wildberries». URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/kto-takaya-tatyana-bakalchuk.htm>

Задания

Задание 1. Развитие термина «предпринимательство»

Проследите, как менялось определение термина «предпринимательство» со временем. Как вам кажется, что оказывало влияние на пересмотр термина и самого явления?

Какое определение ближе всего вам? Почему?

Задание 2. Точки зрения

Сформулируйте определение предпринимателя (3–4 характеристики по степени важности) с точки зрения:

- экономиста,
- психолога,
- венчурного инвестора,
- других предпринимателей,
- политика,
- органов государственного регулирования предпринимательской деятельности.

Дайте собственное определение предпринимательской деятельности.

Задание 3. Качества предпринимателей

Выделите личностные (врожденные) качества предпринимателя и навыки и умения (деловые качества), которые можно приобрести в процессе обучения и/или благодаря жизненному и практическому опыту. Распределите их в таблице по степени важности.

Таблица 1.1

Качества предпринимателя

Личностные (врожденные)	Деловые (приобретенные)

Источник: составлено авторами раздела.

Задание 4. Предприниматель или менеджер?¹

Используя рис. 1.1, раскройте основные отличия предпринимателя от менеджера, наемного специалиста и изобретателя. Определите, в чем разница между ними по следующим направлениям:

- мотивация их действий (зачем они занимаются своей работой);
- основная задача в рамках компании;
- уровень ответственности;
- отношение к созданию/реализации новых идей в компании;
- использование ресурсов, формы и методы привлечения необходимых ресурсов.



Рис. 1.1. Управленческие навыки, знание бизнес-процессов, связи

Источник: составлено авторами раздела.

2. Поиск бизнес-идеи

Задания

Задание 5. Кейс «Шутка как продукт (положительные эмоции)»²

Все, что вызывает у людей положительные эмоции, может послужить источником бизнес-идеи. Говорят, что дважды повторенная шутка уже не

¹ Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности. С. 7–8.

² Задание частично взято из учебно-методического пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности. Для составления задания использованы материалы из следующих источников: Рид С. Как? Пошаговое руководство по созданию бизнеса / Стюарт Рид, Сарас Сарасвати, Ник Дью, Роберт Уилтбэк, Энн-Валери Олссон / пер. с англ. М.: Альпина Пабlishер, 2013. 246 с. С. 21.

так хороша. Но некоторые шутки бывают достаточно хороши, чтобы сделать на них бизнес.

Однажды вечером Гэри Дал сидел с друзьями в кафе. Друзья жаловались на поведение своих домашних животных. И Гэри шутки ради стал «троллить» друзей, рассказывая, что у него дома живет лучший в мире домашний питомец — булыжник. А что, на гостей не бросается, кушать не просит.

Идея так понравилась Гэри, что за несколько следующих дней он написал шуточную инструкцию по уходу и дрессировке домашнего булыжника, имитирующую инструкции по уходу за животными. Гэри подыскал подходящий камень и положил его вместе с мануалом на солому в специально разработанную им для этого случая простую картонную упаковку. Затем он стал представлять свою затянувшуюся шутку на ярмарках сувениров. Его заметили газеты. Им заинтересовались на ТВ. Через полгода после появления идеи Гэри продал больше миллиона каменных питомцев по цене 4 долл. за штуку и стал миллионером.

Вопросы к кейсу:

1. Почему это сработало? Действительно приятно держать дома натуральный камень (когда-то люди их одушевляли)? Это оригинально? Причина в буклете со смешными инструкциями? Все дело в рекламе в прессе и массмедиа?
2. Устойчивый ли это бизнес?
3. Сталкивались ли вы с подобными шутками и «смешными вещами», на которых бы можно было сделать бизнес?

Задание 6. Бизнес-возможность или провал?¹

Проанализируйте описание нескольких бизнес-идей. Как вы думаете, что из кейсов — реально существующий бизнес, а какие примеры являются вымышленными?

Кейс 1. Куры в аренду

Во время пандемии люди стали заводить больше домашних питомцев. Большой популярностью пользовались кошки и собаки, но идею быстро подхватили и предприимчивые фермеры, начав сдавать в аренду кур.

¹ Составлено по материалам статей: <https://tjournal.ru/promo/526504-kuricy-v-arendu-i-pereplavka-pomolvochnyh-kolec-ugadayte-kakie-biznes-idei-my-vydumali-a-kakie-net>, <https://www.openbusiness.ru/biz/business/85-zarubezhnykh-idey-biznesa-kotorykh-net-v-rossii/>

Преимущества:

- они подходят людям с аллергией на шерсть;
- не нужно покупать яйца к завтраку;
- за время аренды хозяин может проверить себя на прочность: ведь животное в доме — ответственность.

Кейс 2. Прокат компаньонов для шопинга

Любите ходить по магазинам, но рядом нет того, кто составил бы компанию? В китайских торговых центрах появились услуги по прокату компаньонов для шопинга. За почасовую оплату парни и девушки готовы ходить вместе с вами по магазинам, помогать выбирать вещи, носить пакеты и притворяться, что им не скучно.

Кейс 3. Сервис, который разносит обувь за вас

Dr. Martens выпустил рекламный ролик: в нем поклонники бренда пытаются разными способами растянуть и разносить новые ботинки бренда. Заниматься этим не придется, если довериться грамотному сервису. Приложение: размещаете заказ, прикрепляете фото обуви, заполняете анкету с размером пары, сроками и пожеланиями. А потом просто ждете несколько дней, пока мастер не разносит ваши ботинки.

Кейс 4. Обои, блокирующие Wi-Fi

Это изобретение принадлежит ученым из Франции и создано, чтобы бороться с воровством интернет-трафика. В их состав входят частицы сербры, которые образуют соединения-блокаторы от утечки Wi-Fi.

Задание 7. Тряпка наносит ответный удар

Раньше в школах и университетах по всему миру для работы в классах и аудиториях использовали доски для мела (black boards), мел для нанесения надписей и рисунков и тряпку для стирания. А профессора шутили, что их средства производства — это мел да тряпка. Сейчас в ходу белые доски и маркеры для досок. Но классические доски до сих пор используются во многих университетах (см. рис. 1.2) и на ряде факультетов МГУ как дань традиции. Согласитесь, «мои средства производства — маркер и губка» уже звучит не так красиво.

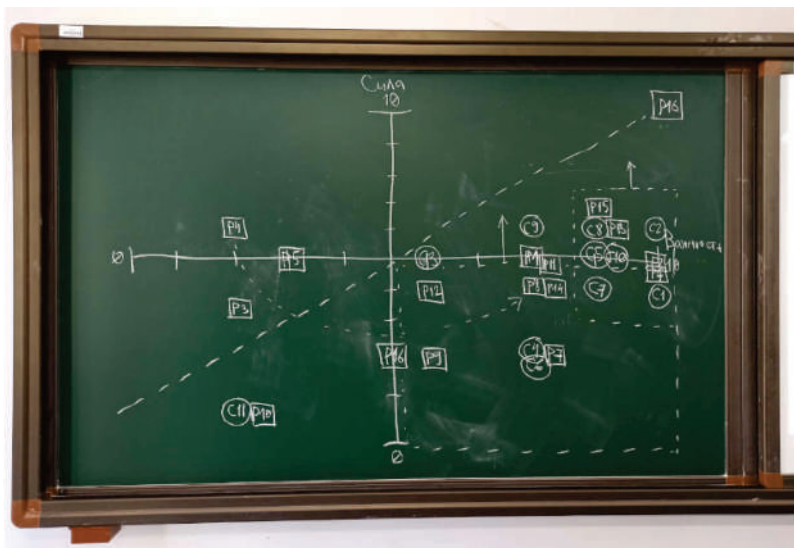


Рис. 1.2. Пример использования классической доски и мела
 Источник: составлено авторами раздела на основе открытых источников.

К тому же мел — это более дешевое и более экологичное (практически безотходное) решение по сравнению с химическими маркерами. Мел всегда пишет одинаково четко, а маркер хорош, пока новый, а затем он постепенно утрачивает яркость. Иногда перед началом занятия приходится подолгу выбирать нормально пишущие маркеры. Но есть у доски с мелом и свои недостатки. Наиболее очевидные из них — это: а) для стирания мела с доски нужно периодически мочить тряпку; б) и мел, и тряпка пачкают руки.

1. Как можно снять или смягчить эти проблемы?
2. Как можно это сделать так, чтобы была возможность сделать бизнес?

Предложите бизнес-идею законченного продукта.

Задание 8. Поиск идей для офлайн-бизнеса

Вы заметили, что в новом ЖК рядом с метро «Марьина Роща» в Москве есть много помещений, которые можно арендовать под бизнес-задачи. Адрес комплекса: ул. Сушевский Вал, 49, стр. 1. Воспользуйтесь сервисом <https://compass.tinkoff.ru/map/>, чтобы определить:

- Какая сфера бизнеса наиболее прибыльна для этого района Москвы?

- Сколько может зарабатывать одна торговая точка в выбранной вами сфере?
- Посмотрите на «Циан» (или аналогичном сайте) текущую стоимость аренды одного из офисов в данном ЖК.
- Найдите в открытых источниках, чему равна маржинальность бизнеса в выбранной вами сфере (без учета аренды). Окупится ли выбранный вами тип бизнеса в данной локации с учетом стоимости аренды и ремонта?

Блок полезной информации

Франчайзинговая модель — это способ организации и ведения бизнеса, основанный на совместном использовании интеллектуальной собственности франчайзера. Франчайзер (компания, имеющая узнаваемый бренд и положительную репутацию у потребителей) предоставляет франчайзи (компания или индивидуальный предприниматель) в обмен на вознаграждение право использовать принадлежащую ему интеллектуальную собственность (товарные знаки, фирменный стиль, технологии, ноу-хау и т.п.) и обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консалтинговую помощь франчайзи. Франчайзер взаимодействует с потенциальным франчайзи сначала как с клиентом, продавая ему франшизу, а потом как с партнером, развивающим их совместный бизнес. Сущность франчайзинговой модели состоит из совокупности четырех составляющих:

- продукт или услуга, завоевавшие лояльность потребителей;
- узнаваемый бренд;
- работающая бизнес-модель с отлаженными бизнес-процессами;
- возможность воспроизведения (копирования) бизнес-модели¹.

¹ Составлено по материалам статей: <https://tjournal.ru/promo/526504-kuricy-v-arendu-i-pereplavka-pomolvochnyh-kolec-ugadayte-kakie-biznes-idei-my-vydumali-a-kakie-net>, <https://www.openbusiness.ru/biz/business/85-zarubezhnykh-idey-biznesa-kotorykh-net-v-rossii/>

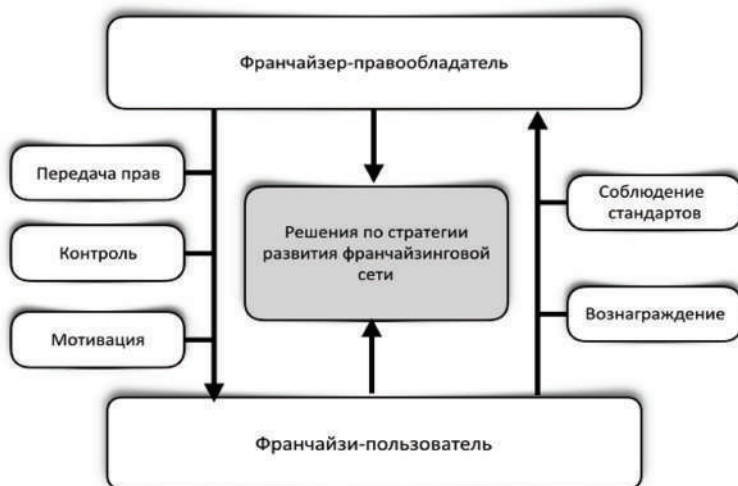


Рис. 1.3. Схема взаимоотношений партнеров в франчайзинговой модели¹

Задания

Задание 9. На что потратить деньги?

У вас есть свободные денежные ресурсы в размере 5 млн руб., которые можно направить на приобретение франшизы. Воспользуйтесь каталогом франшиз по ссылке (или отсканируйте QR-код): <https://mbm.mos.ru/services/franchises/franchises-catalog?page=1>.

Выберите 2–3 наиболее интересные категории франшиз. Обсудите в группах до 3–5 человек ответ на следующие вопросы:

1. Какая именно категория франшизы и какие именно варианты являются наиболее привлекательными? Обоснуйте свое решение, выделив до 5 аргументов.
2. Какие дополнительные факторы необходимо принять во внимание перед формированием окончательного решения о покупке выбранной франшизы?



¹ Шахова М. С. Трансформация франчайзинговой модели предпринимательской деятельности в российской экономике: дис. ... докт.экон.наук. М., 2022. С. 25.

3. Если бы у вас было больше свободных денежных средств, на какой категории/какой опции вы бы остановились? Обоснуйте свое решение.

Шаблон:

Категория франшизы № 1: _____

Название опции	Сколько требуется ресурсов?	Аргументы «ЗА»	Аргументы «ПРОТИВ»	Доп. комментарии:
Опция 1-я:				
Опция 2-я:				

Категория франшизы № 2: _____

Название опции	Сколько требуется ресурсов?	Аргументы «ЗА»	Аргументы «ПРОТИВ»	Доп. комментарии:
Опция 1-я:				
Опция 2-я:				

Категория франшизы № 3: _____

Название опции	Сколько требуется ресурсов?	Аргументы «ЗА»	Аргументы «ПРОТИВ»	Доп. комментарии:
Опция 1-я:				
Опция 2-я:				

Блок полезной информации

Что учесть при выборе своей бизнес-идеи?

1. Насколько вам интересна та тема, в которой вы планируете открыть свое дело? Скорее всего, построение бизнеса займет у вас минимум несколько лет. Готовы ли вы все это время работать в выбранной сфере?

2. Есть ли в вашей команде участники, которые хорошо разбираются в технической составляющей будущего бизнеса? Например, если вы решили открыть кофейню, как минимум один участник должен будет узнать, в чем отличие арабики от робусты, какие бывают кофемашины и чем они отличаются.
3. Наличие ресурсов у вашей команды. Возможно, у кого-то из вас есть пустующее помещение или знание китайского языка. Можно ли это использовать для вашего будущего проекта?
4. «Сходимость» экономики. Посчитайте (хотя бы примерно) будущие доходы и расходы. Сколько понадобится времени, чтобы вернуть первоначальные инвестиции в бизнес? Готовы ли вы столько времени ждать? Какой будущий ежемесячный доход вас ожидает? Соответствует ли он вашим представлениям?

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Каан Дж. Мой первый бизнес. Как оценить идею проекта и свои силы / пер. с англ. В. Егорова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
2. Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100%. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. Глава 2.
3. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. 336 с.
4. Экономика предприятия: учеб. и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.]; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. 2-е изд. М.: Юрайт, 2024. 508 с. Глава 2.

Предприниматель, его партнеры и команда

В рамках темы вы узнаете:

- Роль и значение человеческого фактора в бизнесе.
- Основы формирования и развития предпринимателем элементов экосистемы, связанных с функционированием человеческого капитала в бизнесе.
- Личностно-психологические предпосылки и способности к предпринимательской деятельности.
- Роль и значение партнерства в создании и развитии бизнеса: основные возможности и риски.
- Основные факторы, влияющие на построение эффективного бизнес-партнерства: успешные и проблемные партнерства.
- Об отличиях устава и партнерского соглашения как документов, регулирующих партнерские отношения.
- Современные подходы к формированию и развитию различных видов команд.

1. Личностно-психологические предпосылки и профессиональные компетенции успешного предпринимателя

Блок полезной информации

Предпринимательство — не только экономическое понятие, но и психологическое, поскольку подразумевается, что «предпринимать» означает совершать инициативное, активное действие, анализируя и страхуя риски и их последствия, причем на регулярной основе.

История развития предпринимательства и профессиональный путь известных предпринимателей показывают, что успех деятельности в значительной степени определяется личностными характеристиками предпринимателя. Какими же личностно-психологическими качествами, способностями и компетенциями должен обладать предприниматель? На практике мы можем наблюдать успех различных типов предпринимателей, но для всех них, как правило, выделяют такие характеристики, как лидерство, высокий уровень коммуникативности и эмоционального интеллекта, счетность и аналитичность мышления, маркетинговое мышление, воля, особенности мотивации (мотивация «К», а не «От»)¹, целеустремленность, упорство в достижении результата, устойчивость к риску и стрессу.

¹ Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса: учеб. пособие / ин-т «Открытое о-во». М.: Армада: Дмитрий+пресс, 1998.

Рассмотрим более подробно следующие особенности:

- Счетность и аналитичность мышления предполагают, что предприниматель довольно оперативно может понять, прикинуть потенциал предпринимательской идеи, сделки, предложения с точки зрения ожидаемых доходов и расходов. Причем, исходя из своей способности долгосрочного планирования и целеполагания, предприниматель в обе эти категории готов включать не только финансово-материальную сторону отношений, но и нематериальную (комфорт-дискомфорт совместной работы, риски, интерес, перспективность и масштабируемость и др.).
- Маркетинговое мышление предполагает, что предприниматель думает о своей деятельности в контексте полезности ее результатов реальному и потенциальному клиенту, покупателю, потребителю в балансе с собственными интересами и соответственно этому выстраивает свои коммуникации.
- Воля предполагает готовность совершать систематические усилия, когда «нужно», но «не хочется», преодолевать препятствия, ставить цели и достигать их, претерпевать дискомфорт и перерабатывать неудачи.
- Направленность мотивации «К», а не «От» подразумевает ориентированную на цели деятельность (при этом понятие цели в данном случае носит широкое определение, не обязательно узкий результат, продукт. Это и желаемое состояние, и качество жизни, работы, выпускаемой продукции/услуги, социальный круг, желание «быть», а не «казаться»).

На разных этапах становления и развития бизнеса вышеперечисленные качества и характеристики могут проявляться с разной интенсивностью, в зависимости от специфики решаемых задач. Предпринимательский путь — путь постоянного обучения и переучивания в процессе его освоения, причем иногда довольно далеким от основной специализации знаниям и умениям, это путь постоянных изменений.

Важнейшим условием успешности деятельности бизнеса является способность предпринимателя комплексно и системно оценивать факторы внешней и внутренней среды компании (см. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Факторы, определяющие результативность человеческого ресурса

Источник: составлено авторами раздела¹.

Задания

Задание 1. Тесты для самопознания

Если вы размышляете о возможном предпринимательском будущем, рекомендуем пройти следующие тесты, которые позволят оценить ваш предпринимательский потенциал и наличие ключевых компетенций, необходимых для успешной реализации вашей бизнес-идеи (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1

Список тестов для самопознания

Название теста	Что исследуется тестом	Ссылка на автоматизированное прохождение теста
Оценка склонности к риску, RSK	Мотивация к достижению цели, к успеху (Т. Элерс) Мотивация к избеганию неудач, к самозащите (Т. Элерс) Опросник оценки склонности к риску, RSK (Г. Шуберт)	 https://psytests.org/emvol/ehlersC-run.html

¹ Экономика инноваций: учебник / под ред. Н. П. Ивашенко. Глава 3. Доступ к интерактивной версии: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap04/4.4/>

Окончание табл. 2.1

Название теста	Что исследуется тестом	Ссылка на автоматизированное прохождение теста
Волевые качества личности, ВКЛ	Выраженность волевых качеств личности в возрасте от 18 до 35 лет. Методика направлена на общую оценку степени развития эмоционально-волевой регуляции, обеспечивающей сознательное, намеренное, осуществляемое на основе собственного решения поведение.	 https://psytests.org/emvol/vkl-run.html
Опросник коммуникативно-социальной компетентности	Социально-коммуникативная неуклюжесть, нетерпимость к неопределенности, чрезмерное стремление к конформности, повышенное стремление к статусному росту, ориентация на избегание неудач, фрустрационная нетолерантность.	 https://psytests.org/multi/oskk-run.html
Профиль мышления	Уровень развития каждого из четырех базовых типов мышления: предметного, образного, знакового, символического, а также креативности. Основывается на теоретических положениях Джерома Брунера.	 https://psytests.org/trait/ttype-run.html

Источник: составлено авторами на основе открытых источников.



Еще один классический инструмент, предложенный И. Адизесом, позволит определить уровень развития четырех важнейших для бизнеса управленческих функций. Для этого предлагаем воспользоваться бесплатным сервисом — <https://paei.denero.ru/> (или QR-кодом).

Задание 2. Факторы внешней и внутренней среды

Одним из важнейших факторов при принятии решений по найму сотрудников в собственный бизнес является предлагаемый им уровень оплаты труда. Этот параметр напрямую зависит от многих условий: состояния рынка труда, демографической ситуации в стране, политико-экономических характеристик и др.

Значимым фактором является учет уровня минимального размера оплаты труда (МРОТ). По состоянию на 1 января 2024 г. его размер составляет 19 242 руб. по России в целом.

Какие факторы внешней и внутренней среды, представленные на рис. 2.1, влияют на формирование этого показателя и в каких управленческих решениях должен учитываться этот параметр? Как это влияет на принятие решений по сотрудничеству с различными категориями потенциальных работников (самозанятые, ИП, по трудовому договору и др.)?

2. Партнерство в предпринимательстве: возможности и риски

Блок полезной информации

Партнерство в бизнесе доказало свою эффективность историей успешного развития многих зарубежных и российских компаний. Однако для решения вопроса о вступлении в бизнес-партнерство необходимо ответить на следующие вопросы:

- Нужен ли вам партнер и зачем?
- Есть ли альтернатива партнерству?
- Является ли выбранный партнер лучшим для вас и почему?
- Какие возможности, риски и проблемы несет партнерство?
- Как правильно оформить партнерское соглашение?
- Какие условия и предпосылки определяют построение эффективного партнерства (ценности, отношение к власти, распределение зоны ответственности)?

Задания

Задание 3. Личностные ценности как созидающие или разрушающие факторы взаимоотношений партнеров¹

История предпринимательства показывает, что наиболее успешной формой ведения бизнеса является партнерство. Однако сама по себе эта форма не гарантирует успеха. Принципиально важной является спо-

¹ Задание разработано на основе книги Д. Гейджа «Партнерское соглашение» и материалов из учебника: Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с.

способность совладельцев бизнеса эффективно совместно работать, которая, в свою очередь, зависит от совместимости личностных ценностей партнеров, под которыми понимаются «интересы и замыслы, представляющие для людей наибольшую значимость... То, что стимулирует, интересует и вдохновляет людей»¹.

В таблице ниже представлено 8 ценностей, которые значимы для формирования качественных партнерских отношений. Приоритеты (значимость) этих ценностей каждого из совладельцев бизнеса определяется тестированием на основе метода Томаса Ритта (Thomas C. Ritt. Understanding yourself and then others. People Concepts, 1980).

Таблица 2.2

**Описание основных личностных ценностей
для формирования партнерских отношений²**

Эстетичность	Тяга к прекрасному, желание создавать красивые вещи, стремление к художественному выражению; желание пребывать в гармонии с людьми, местами и событиями; тонкое восприятие всех составляющих творческого начала. Такие люди не всегда укладываются в сжатые сроки.
Филантропия	Потребность делиться временем, талантом и деньгами, иногда чувствуя чужие потребности выше собственных. Желание помогать, не извлекая личной выгоды. Такие люди поддаются манипулированию, поскольку не умеют говорить «нет».
Индивидуализм	Потребность личной свободы и самостоятельности; самодостаточность; уверенность в своих силах и готовность рисковать. Могут обидеть и оттолкнуть от себя даже друзей.
Меркантильность	Желание много и усердно работать, накапливать деньги и материальные ценности и выгодно инвестировать. Жажда богатства превращает их в трудоголиков.
Властолюбие	Стремление к контролю, признанию и удовлетворению самолюбия перевешивает стремление к финансовой выгоде. Трудоспособность и готовность нести ответственность. Отличаются нетерпеливостью и хрупким самолюбием.
Ритуальность	Потребность в упорядоченности, правилах и «нише», где человек чувствует себя защищенным. Для них характерны высокие этические нормы и организованность в работе. Порой могут утрачивать гибкость мышления.

¹ Гейдж Д. Партнерское соглашение. М.: Сколково, 2012. 157 с.

² Thomas C. Ritt. Understanding yourself and then others. People Concepts, 1980.

Окончание табл. 2.2

Духовность	Вера в высшую силу и ее превосходство над разумом. Стремление к единству с людьми, служению им. Готовность видеть хорошее в каждом человеке.
Интеллектуальность	Неутолимая жажда знаний и понимания сути вещей; любовь к интеллектуальным задачам; склонность к неожиданным решениям. Бывают неторопливы и не всегда благоразумны.

Ниже в таблице (см. табл. 2.3) приведены результаты опроса (в баллах) по этой методике совладельцев ресторанного бизнеса, который оказался на грани закрытия из-за противоречий между членами семьи.

Таблица 2.3

**Ценностные профили партнеров в семейном бизнесе
(оценка по каждой ценности — максимум 100 баллов)**

Иван (основатель бизнеса)		Мария (партнер по бизнесу)	
Властолюбие	82	Духовность	77
Меркантильность	63	Интеллектуальность	65
Индивидуализм	58	Филантропия	64
Ритуальность	45	Эстетичность	58
Филантропия	43	Ритуальность	52
Интеллектуальность	41	Меркантильность	43
Эстетичность	33	Властолюбие	25
Духовность	16	Индивидуализм	33
Кирилл (партнер по бизнесу)		Игорь (потенциальный партнер по бизнесу, сын Ивана)	
Духовность	62	Властолюбие	57
Интеллектуальность	60	Интеллектуальность	53
Ритуальность	56	Филантропия	52
Меркантильность	53	Ритуальность	52
Филантропия	53	Индивидуализм	46
Властолюбие	53	Меркантильность	43
Индивидуализм	52	Эстетичность	39
Эстетичность	49	Духовность	23

Источник: составлено авторами раздела.

Рассмотрите ценностные ориентиры действующих партнеров и потенциального. Определите возможные конфликтные зоны в их взаимоотношениях и выделите способы нейтрализации.

Задание 4. Кейс «Agile в дистанте»

О совместном бизнесе три Андрея — Спиваков, Климов и Груздев — мечтали, еще будучи студентами. Интернет-технологии были «на взлете», спрос на программные продукты в условиях цифровизации устойчиво рос.

Поработав один год над доведением своих идей до стадии возможной коммерциализации, друзья зарегистрировали ООО «3-А». В результате два учредителя — Спиваков и Климов взяли на себя всю работу по текущему ведению бизнеса, а Груздев, оплатив свой вступительный взнос в уставный капитал, отошел от дел в связи с отъездом из страны по семейным обстоятельствам.

Спиваков ввиду своего явного лидерства в IT возглавил это направление в ООО «3-А», а Климов занялся финансовыми и организационными вопросами ведения бизнеса, в том числе и всеми аспектами управления персоналом.

В командном менеджменте компания придерживалась принципов Agile-подхода в проектной работе. Разработка программных продуктов по технологии SCRUM шла успешно — устраивала как заказчиков, так и членов команд разработчиков. Климов с удовлетворением наблюдал, как члены команд практически ежедневно собирались у рабочей доски, где отражался ход разработки продукта, обсуждали ход работы и вносили необходимые коррективы в этот процесс.

Идиллия закончилась с наступлением пандемии коронавируса и усложнением внешнеполитической ситуации. Сначала возникли трудности с взаимодействием членов команды, перешедших на дистанционный формат работы. Оказалось, что при отсутствии живой коммуникации слаженность в работе и командный дух резко падают. Ушла та неповторимая атмосфера полуделового, «полутусовочного» общения, которая являлась энерджайзером в работе. Климов даже представить себе не мог, какое огромное значение имели, например, смех и жизнерадостность Ленки Ивановой, которая вроде и не была мозговым центром в команде, но своим юморным настроением вдохновляла ребят на интеллектуальные штурмы.

Наконец настал тот день, когда смогли вернуться к старому режиму работы и, казалось бы, все наладилось. Но, увы, ситуация вновь осложнилась в связи с началом СВО. Часть программистов уехали, и пришлось вновь возвращаться к дистанту. На рынке труда возрос дефицит специалистов и началась активная хедхантерская атака на оставшихся в компании. Встал вопрос о формах и методах удержания ценных кадров. Один из способов его решения — разрешение на дистантный формат работы,

который, однако, существенно препятствовал реализации принципов проектной работы, заложенных Agile-манифестом. Важнейшими среди них были названы такие, как:

- необходимость руководителей и разработчиков ежедневно работать вместе на протяжении всего проекта;
- привлечение к работе над проектом мотивированных специалистов, создание для них необходимых условий и обеспечение им поддержки;
- актуальность личного общения как самого практичного и эффективного способа обмена информацией в команде;
- рождение лучших продуктов у команд, которые умеют организовать себя самостоятельно;
- необходимость для команды постоянно искать способы работать эффективнее и корректировать свой стиль работы.

Климов не раз обсуждал проблему снижения уровня командной работы со своим партнером. Они прекрасно понимали, что без ее решения трудно рассчитывать на сохранение прежней эффективности бизнеса. Но ответа на вопрос, что и как следует изменить в Agile-подходе при его реализации в дистанционном подходе, они пока не нашли.

Андрей Климов считал, что пришло время ужесточения трудовой дисциплины и более четкой фиксации прав и обязанностей каждого члена команды. Также он предложил изменить оплату труда, более тесно увязав ее с КТУ каждого члена команды.

Андрей Спиваков придерживался другой позиции. Для него всегда была важна дружеская атмосфера в команде, сплоченность коллектива, взаимопомощь и наставничество. Он боялся, что предлагаемые Климовым изменения приведут к разрушению принципов Agile-подхода к работе команды.

Проанализируйте кейс и ответьте на следующий вопрос: как, на ваш взгляд, может быть решена эта проблема?

3. Команда как условие успешного старта и развития бизнеса

Блок полезной информации

Существует множество работ, описывающих особенности организации и развития команды. Наиболее наглядно роль команды отражает цитата баскетбольного тренера Фила Джексона: «Сила команды в каждом отдель-

ном ее члене. Сила каждого отдельного члена в команде». Необходимо, чтобы все члены команды работали на общую цель и между ее членами формировались взаимовыгодные отношения.

Ниже представлен отрывок из главы «Командная работа» из книги Рамперсада К. Хьюберта (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

Признаки эффективной команды

Команда — это группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и характерами, чувствующих себя связанными общей целью и нуждающихся друг в друге для достижения результатов. Не рекомендуется объединять в команду слишком много людей, потому что это может неблагоприятно отразиться на командной работе. Наличие слишком большого числа участников в команде ведет к праздной атмосфере и может ошибочно приниматься за хорошую командную работу. Для обеспечения эффективной работы идеальное число членов команды — от пяти до восьми, и уж точно не более двенадцати человек. Крайне важен состав команды. При его формировании необходимо достигнуть гармоничного распределения задач между людьми с определенными навыками, стилями мышления и различными личностными качествами, причем каждая из названных черт должна способствовать достижению целей и совершенствованию процесса работы [см. также Katzenbach and Smith, 2001].

Эффективные команды характеризуются следующими признаками:

- Ясные цели, которые принимаются всеми участниками.
- Согласованность и гармония.
- Принятие во внимание культурных различий, взаимоуважение и взаимопонимание в команде.
- Доверительные отношения между участниками команды.
- Способность эффективно решать задачи и преодолевать внутренние конфликты.
- Способность учиться коллективно на базе имеющегося опыта.
- Знание участниками команды своего собственного стиля мышления и стилей мышления других членов команды.
- Сочетание различных личностных качеств, с одной стороны, и, с другой стороны, необходимых знаний и навыков, равномерно распределенных между всеми участниками команды.
- Знание и принятие каждым своей собственной роли в команде и ролей других участников.
- Соответствие между ролью и функцией в команде для каждого из членов команды.
- Комфортная атмосфера работы, в которой люди проявляют уважение, доверие, прислушиваются к мнению других и высказывают полезные замечания о работе друг друга.
- Открытый доступ к информации, необходимой для решения командных задач, для каждого из участников команды.
- Постоянное обучение членов команды.
- Лидеры, развивающие творческие способности команды [см. Leonard and Swap, 1999].

Источник: Выдержка из книги: Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. Глава 8.

Формы и методы командной работы находятся в постоянном развитии, адаптируясь к задачам и условиям современного бизнеса. В настоящее время все большее распространение получают удаленные, гибридные, инклюзивные команды, а также разные модификации Agile-подходов в реализации командной работы.

Задания

Задание 5. Кейс «Что не так с командой?»

Молодая команда предпринимателей решила создать маркетплейс креативных фрилансеров, занимающихся подготовкой маркетингового видеоконтента для разных заказчиков (эксперты, блогеры, малый и крупный бизнес).

Новая площадка фрилансеров-креаторов упрощает процесс производства видеоконтента для продвижения и предлагает следующие возможности: сбор информации от клиента, разработка идеи и концепции будущего ролика, написание сценария, продакшн и монтаж, разработка стратегии видеомаркетинга.

Молодые предприниматели протестировали идею, имеют «ручной прототип» (Manual Viable Product, т.е. ручной жизнеспособный продукт) и готовую бизнес-модель. Им даже удалось совершить первые продажи.

Данный проект согласился поддержать бизнес-ангел, но при условии, что будет пересмотрен подход к формированию команды. Ниже приводится фрагмент с информацией «О команде», которую они направляли бизнес-ангелу (см. табл. 2.5).

Таблица 2.5

Команда проекта

Участник 1-й. Основатель и лидер команды

Роль в команде: общее руководство процессами, привлечение инвестиций, управление командой и взаимодействие с ключевыми партнерами.

Опыт: 2 года, работал главным менеджером в креативном агентстве. В настоящее время работает только над данным проектом.

Участник 2-й. Маркетолог

Роль в команде: продвижение продукта, анализ рынка, маркетинговая стратегия.

Опыт: 3 года, маркетолог. В настоящее время совмещает работу в двух проектах. Познакомился с участником № 1 на прошлой работе.

Участник 3-й. Бухгалтер

Роль в команде: финансовый учет, подготовка отчетности.

Опыт: 5 лет, ранее работал в банке в отделе бухгалтерии. В настоящее время работает только над данным проектом.

Участник 4-й. Дизайнер

Роль в команде: дизайн продукта, презентаций.

Опыт: менее 1 года, выпускник зарубежного вуза. В настоящее время работает над двумя проектами, в том числе собственным.

Источник: составлено авторами раздела.

Прогнозируя результаты работы с данной командой, бизнес-ангел рассматривает на достижение следующих задач:

- (1) Платформа должна динамично развиваться и выйти на положительные финансовые потоки в течение 1 года.
- (2) Команда должна быть сбалансирована с точки зрения полноты реализации всех функций, необходимых для успешного ведения данного вида бизнеса.
- (3) Степень вовлеченности каждого члена команды в проект должна позволять качественно и своевременно выполнять поставленные задачи для ведения бизнеса.

Проанализируйте кейс и ответьте на следующие вопросы:

1. Почему бизнес-ангел выдвинул такое условие? Что его не устроило?
2. Что именно требуется пересмотреть, чтобы бизнес-ангел не отказал в своей финансовой и экспертной помощи?
3. Выделите универсальные рекомендации по формированию команды для предпринимательского проекта.

Задание 6. Притча¹

Прочитайте притчу под названием «Лошадки одной масти», опубликованную в книге «Самые великие притчи мира» (см. табл. 2.6). Подумайте над тем, какие выводы можно сделать из ее содержания для эффективного командообразования.

¹ Задание разработано на основе книги «Самые великие притчи мира» и материалов из учебно-методического пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

Таблица 2.6

Текст притчи

Ехал однажды магнат в роскошной карете, которую везла шестерка породистых лошадей, купленных в разных странах. Карета завязла в трясине, и сколько кучер ни стегал лошадей, они не смогли сдвинуться с места. Но тут появился крестьянин на телеге, которую везла пара лошадок, и с легкостью проехал через ту самую трясину. Магнат изумился и спросил крестьянина:

— В чем сила твоих лошадей?

И тот сказал ему:

— Ваши лошади хоть и сильны в отдельности, но все разной породы, и нет между ними никакой связи. Каждая считает себя породистее другой и клонит в свою сторону: стегнешь одну, а другая только этому радуется. А у меня лошадки простые, одной масти: кобыла со своим жеребенком. Чуть пригрозил кнутом одной из них, так другая все силы прикладывает, чтобы помочь той, что рядом.

Источник: Издательство АСТ, 2018.

Задание 7. Кейс «Собери команду для нового VR-бизнеса»

Представьте следующую ситуацию. Вы решили открыть небольшой VR-квест (аналог лазертага/пейнтбола, но в закрытом помещении и в очках виртуальной реальности) в Москве недалеко от метро «Университет». В отличие от традиционных квестов, где обязательно требуется проводить физическое оборудование комнат экспонатами, светом и др., VR-квест-комната (см. рис. 2.2) напоминает просторный пустой зал. Участникам предлагаются специальные очки и шлемы.



Рис. 2.2. Пример VR-квеста: VR-арена в Москве от PortalVR

Источник: фото из открытых источников

(<https://mir-kvestov.ru/quests/portal-vr-virtualnaia-arena>).

Перед вами стоит задача — собрать команду для открытия данного бизнеса. Ответьте на вопрос: какую роль могли бы выполнять вы сами, а кого, как вы считаете, нужно взять в команду и на каких условиях?

Изучите примеры предложенных ниже должностей и распределите их в специальной таблице (см. табл. 2.7). Вы можете добавить дополнительные должности, если вам кажется, что их недостаточно для полноценной работы компании, которая предлагает развлечение нового формата — VR-квест.

Список должностей:

- бухгалтер,
- ведущий квеста — кассир,
- клинер (уборщик),
- маркетолог/SMM-менеджер (поддержание соцсетей, размещение рекламы),
- менеджер по продажам,
- повар-кондитер (для организации детских праздников),
- программист для создания и обновления игры,
- программист для создания сайта,
- ремонтная бригада (делает ремонт в помещении),
- руководитель проекта/директор,
- техник (может выполнять небольшие поручения: починить сломанное, заменить лампочки, покрасить сколы и т.п.),
- фотограф,
- юрист.

Таблица 2.7

Таблица для выполнения задания 7

Соучредитель (совладелец бизнеса, имеет долю от прибыли, несет риски)	Наемный сотрудник	Аутсорс (оказание услуг по договору)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
...	...	...

Источник: составлено авторами раздела.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Пабlishер, 2022. 264 с.
2. Гейдж Д. Партнерское соглашение. М.: Сколково, 2012. 157 с.
3. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса: учеб. пособие / ин-т «Открытое о-во». М.: Армада: Дмитрий+пресс, 1998. 511 с. URL: http://lit.lib.ru/s/shkiperowa_i_s/text_0020.shtml (дата обращения: 16.06.2024).
4. Красностановова М. В., Маслов Е. В. [и др.]. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие. М.: МГУ, 2021. 227 с.
5. Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»); ISBN 5-8046-0114-8.
6. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
7. Самые великие притчи мира. М.: Издательство АСТ, 2018. С. 173.
8. Семинар 7. Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса (с. 49–55) // Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с.
9. Экономика инноваций: учебник /под ред. Н. П. Ивашенко. Глава 4.4. Бизнес-моделирование инновационного проекта, 2024. Доступ к интерактивной версии: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap04/4.4/>

Внешняя среда и бизнес- моделирование предпринимательского проекта

В рамках темы вы узнаете:

- **В каких условиях работает компания и как их анализировать?**
- **Что такое бизнес-модель?**
- **Какие существуют подходы к бизнес-моделированию?**
- **Как построить канву Остервальдера?**
- **Какие шаблоны бизнес-моделей распространены?**

1. Анализ внешней среды бизнеса

Блок полезной информации

Любая компания существует не в вакууме, а во взаимодействии с внешней средой. **Внешняя среда** – совокупность факторов, влияющих на деятельность компании, но находящихся вне ее границ и напрямую не подчиняющихся решениям компании. На схеме (рис. 3.1) изображены факторы внешней среды прямого (зеленый фон) и косвенного воздействия (серый фон).



Рис. 3.1. Компания во внешней среде

Источник: Иващенко Н. П. и др. Основы предпринимательства, 2017.

Для анализа факторов прямого воздействия чаще всего применяется анализ пяти конкурентных сил М. Портера, для факторов косвенного воздействия – PEST-анализ, а для комплексного анализа совместного

влияния внешних и внутренних факторов деятельности компании применяется SWOT-анализ.

Модель пяти сил Портера

Одним из основоположников конкурентного анализа считается Майкл Портер, создавший теорию пяти сил, оказывающих влияние на бизнес (англ. Porter's Five Forces). К этим силам относятся покупатели, поставщики, существующие и потенциальные конкуренты, а также продавцы товаров-заменителей. Анализ проводится по разным критериям, которые группируются в 5 угроз для компании:

- 1) барьеры для входа (например, необходимость получения лицензии на осуществление деятельности на конкретном рынке, величина первоначальных инвестиций для открытия бизнеса и др.);
- 2) уровень конкуренции (наличие на рынке уже действующих компаний, предлагающих аналогичные товары или услуги, — их количество, доли рынка, качество товаров и др.);
- 3) угроза появления потенциальных конкурентов (если мы откроем бизнес, то насколько легко рядом с нами откроются конкуренты, насколько легко начать делать то же самое, что делаем мы);
- 4) рыночная власть поставщиков (разнообразие поставщиков или наличие зависимости от монополиста);
- 5) рыночная власть покупателей (наличие монополии, когда на рынке только один покупатель, или их несколько (характерно для отдельных видов B2B-бизнеса), или много покупателей; уровень лояльности потребителей к компаниям на данном рынке, легкость переключения на товары или услуги конкурентов и т.д.).

На основе перечисленных факторов делается вывод о привлекательности того или иного рынка (рыночной ниши) с точки зрения ведения бизнеса.

PEST-анализ

PEST-анализ используется для анализа косвенных факторов внешней среды. В базовой версии он состоит из четырех групп факторов:

- 1) политические (Political) — все, что относится к политической обстановке и отношению между странами;
- 2) экономические (Economical) — факторы, относящиеся к спросу и предложению и к рынку в целом;
- 3) социальные (Social) — факторы, относящиеся к обществу, структуре населения и т.д.;
- 4) технологические (Technical) — факторы, связанные с изменением и развитием технологий.

Иногда PEST-анализ дополняют еще двумя элементами, и тогда он превращается в PESTEL-анализ (рис. 3.2):

- 5) экологические (Ecological) – факторы, связанные с экологией и охраной окружающей среды;
- 6) юридические (Legal) – факторы, связанные с изменением законодательства.



Рис. 3.2. PESTEL-анализ

Источник: адаптировано авторами раздела.

Важно понимать, что в PEST (PESTEL)-анализ включаются только **ВНЕШНИЕ** факторы, т.е. те, на которые компания непосредственно повлиять не может, но которые оказывают или могут оказать влияние на ее деятельность. Помимо самого фактора, важно отразить силу (сильное/среднее/слабое) и направление влияния (негативное/позитивное).

SWOT-анализ

На основе анализа факторов внешней среды, совмещенного с информацией о внутренних возможностях компании, можно провести SWOT-анализ, который позволяет выявить взаимосвязь между внутренней средой организации, ее сильными и слабыми сторонами и внешней средой – угрозами и возможностями.

Для проведения SWOT-анализа нужно построить матрицу, где в графах размещается:

- информация о внутренних характеристиках компании: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны);
- информация о факторах внешней среды: opportunities (возможности), threats (угрозы).

На пересечении каждой группы внешних и внутренних факторов предприниматель должен предложить направления решений, отвечая на вопросы, указанные на рис. 3.3.

SWOT-анализ - метод стратегического анализа для определения направлений развития компаний		Opportunities О (возможности) Факторы во внешней среде, которые доступны компании и могут быть использованы для ее развития	Threats (угрозы) Т Негативные тенденции во внешней среде, которые могут быть потенциально опасными для успеха компании
Strengths S (сильные стороны) Преимущества, ценности, уникальные навыки, за счет них компания увеличивает продажи, присутствие на рынке и др.	Как сильные стороны помогут реализовать возможности?	Как сильные стороны помогут устранить или снизить влияние угроз (потерь)?	
Weaknesses W (слабые стороны) Недостатки, по которым компания проигрывает конкурентам – они тормозят рост прибыли, мешают развитию и др.	Как не дать слабым сторонам помешать реализации возможностей? Как минимизировать слабые стороны, используя возможности?	Как не дать слабым сторонам усилить внешние угрозы? Как минимизировать слабости и избежать угроз?	

Рис. 3.3. SWOT-анализ

Источник: составлено авторами раздела.

Задания

Задание 1. Пять сил Портера

Вы планируете открыть в Москве в районе метро «Академическая» свой груминг-салон (место, где можно постричь своего питомца и побаловать его спа-процедурами). Проведите анализ внешней среды с помощью модели пяти сил Портера, используя данные из открытых источников.

Задание 2. PEST- анализ

Вы хотите организовать небольшую турфирму, которая специализируется на организации туристических походов в горы на территории России. Проведите PEST-анализ для туристической сферы применительно к этому предприятию. Используйте статьи и статистику из открытых источников для выявления факторов и оценки их важности. Не забудьте указать силу и направление влияния для каждого фактора.

Задание 3. SWOT-анализ

Представьте, что вы владелец небольшой кофейни. В вашей компании стагнировала выручка, и нужно определить, какие стратегические альтернативы есть для развития. Для этого нужно описать факторы внешней

и внутренней среды и их взаимное влияние, что можно сделать с помощью матрицы SWOT-анализа (см. выше рис. 3.3).

Варианты бизнеса:

1. Кофейня в формате «кофе навынос» у метро.
2. Кофейня небольшого формата с несколькими посадочными столиками в новом жилом комплексе.
3. Небольшое кафе в спальном районе, предлагающее помимо кофейных напитков блюда.

2. Подходы к бизнес-моделированию

Блок полезной информации

Бизнес-модель — это схема бизнес-процессов компании по созданию и представлению ценности клиенту со структурой доходов и затрат. Цель бизнес-модели — создание достоверного, наглядного и простого для понимания описания деятельности компании.

Существует более 30 подходов к формализации бизнес-модели проекта¹. Наиболее популярными являются:

- модель Джонсона—Кристенсена—Кагерманна (рис. 3.4);
- модель (канва) А. Остервальдера и И. Пенье (рис. 3.5).



Рис. 3.4. Модель Джонсона—Кристенсена—Кагерманна

Источник: составлено авторами раздела.

¹ SBS Consulting. Современные подходы к бизнес-моделированию. 2023. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/19f/gttyzb22vz688lxc4qba2vcq0fi57pj0.pdf>

А. Остервальдер определяет бизнес-модель как инструмент, необходимый для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Ниже (рис. 3.5) изображена канва бизнес-модели Остервальдера, где обозначена последовательность ее заполнения и выделены цветом основные группы элементов: ценностное предложение, доходная и расходная части.



Рис. 3.5. Канва бизнес-модели Остервальдера

Источник: составлено авторами раздела.

Данная канва позволяет структурировать информацию о проекте и своевременно выделить и исправить его слабые места.

Задания

Задание 4. Заполнение канвы Остервальдера для компании «Умный дом»

«Умный дом» — это малый бизнес, специализирующийся на интеграции современных технологий в домашние системы автоматизации и безопасности. Компания предлагает широкий спектр услуг, включая установку и настройку умных устройств, систем видеонаблюдения, домашних сетей Wi-Fi, систем управления освещением и климатом, а также консультационные услуги по выбору подходящих технологий.

В последние годы компания сталкивается с рядом вызовов:

- **Конкуренция:** рынок умных домов становится все более насыщенным с появлением новых игроков и конкурентов, что требует от компании «Умный дом» нестандартных решений для обеспечения дифференциации компании на рынке и привлечения клиентов.
- **Обучение и осведомленность клиентов:** многие потребители еще не полностью понимают возможности и преимущества умных домов,

поэтому компании необходимо проводить образовательные кампании и консультировать клиентов.

- **Технологические изменения:** быстрое развитие технологий в области умных домов требует постоянного обновления технологической базы компании, а также развития компетенций сотрудников.

Для компании «Умный дом» заполните канву бизнес-модели А. Остервальдера.

Задание 5. «Мосигра» и «Союзпечать»¹

Однажды основатель «Мосигры» Дмитрий Кибкало с коллегами пришли к идее продавать игры в киосках «Союзпечать», решив, что это отличная возможность для роста: тысячи точек продаж по всей Москве. Они решили провести эксперимент: взяли на месяц один киоск, поставили своего продавца, кроме основного, — результат был хороший. Потом взяли три киоска, но результат не повторился — продажи были около нуля, даже в сезон. В итоге эксперимента через 6 месяцев компания зафиксировала убыток около 1 млн руб. и закрыла это направление развития бизнеса.

Ответьте на вопросы:

- В чем причина неудачи эксперимента? Какой блок модели не сошел с ожиданиями?
- Можно ли было как-то изменить подход и сделать это направление прибыльным? Какие при этом новые риски?

3. Распространенные шаблоны бизнес-моделей

Блок полезной информации

При построении модели бизнеса предпринимателю важно определить, на чем он будет зарабатывать. В качестве вариантов можно рассмотреть практику существующих компаний. Например, есть работы, которые агре-

¹ Подготовлено на основе статьи: <https://sberbusiness.live/publications/regiony-kioski-i-pasta-tri-bolshikh-oshibki-osnovatelja-mosigry>

гируют опыт в виде набора шаблонов^{1,2}. Ниже представлены некоторые из распространенных способов получения доходов.

Таблица 3.1

Примеры шаблонов бизнес-моделей

Шаблон бизнес-модели	Пример
Бритва и лезвие — базовый продукт предлагается по низкой цене или бесплатно, а дополнительные товары, необходимые покупателям, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высоким ценам, что обеспечивает большую часть прибыли	Принтер и картриджи, капсульная кофемашинa и капсулы
Айкидо — создание бизнеса в противоположность устойчивому тренду	Появление бизнес-уровней в такси в противотренд от снижения издержек и предоставления минимальных цен
Маркетплейс — компания становится посредником для разных групп участников, соединяя разные стороны и обеспечивая их взаимодействие с меньшими издержками	Ozon, Wildberries, «Авито»
White label — произведенные компанией продукты не имеют конкретного названия и продаются различными компаниями под их брендами	Товары в супермаркетах под их собственной торговой маркой
Скрытая выгода — продукт бесплатно предоставляется основным клиентам, а компания зарабатывает на предоставлении услуг третьей стороне	Бесплатная поисковая система с заработком за счет рекламодателей
Freemium — базовая версия товара или услуги предлагаются бесплатно, а премиум-версия доступна за дополнительную плату	Компьютерные и мобильные игры
Самообслуживание — создание стоимости отчасти перекладывается на клиентов в обмен на более низкую цену	Автомойки самообслуживания
Fix price — компания продает товар по фиксированной цене в отличие от предложений конкурентов и независимо от его разнообразия или объема использования	Кафе с продажей еды по весу независимо от типа еды, магазины с одинаковой ценой на разные товары

Источник: составлено авторами раздела.

¹ Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2019. 432 с.

² Иванов М., Горный А., Черняк А. 50 бизнес-моделей новой экономики: Уроки компаний-единогоров. М.: Smart Reading, 2024. 192 с.

Задания

Задание 6. Шаблоны бизнес-моделей

В таблице представлен список некоторых шаблонов бизнес-моделей и отраслей. Заполните таблицу на пересечениях моделей и отраслей реальными и конкретными примерами их реализации.

Таблица 3.2

Поиск бизнес-моделей в разных отраслях

	Медицина и здоровье	Образование	Красота и уход	Ретейл (продажа продуктов ежедневного спроса)	Финансовые сервисы	Общепит	Путешествия и туризм
Бритва и лезвие							
Маркетплейс							
White label							
Скрытая выгода							
Freemium							
Самообслуживание							
Fix price							

Источник: составлено авторами раздела.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Экономика инноваций: учебник / под ред. Н. П. Ивашенко. Глава 4.4. Бизнес-моделирование инновационного проекта. 2024. Доступ к интерактивной версии: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap04/4.4/>

2. SBS Consulting. Современные подходы к бизнес-моделированию. 2023. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/19f/gttyzb22vz688lxg4qba2vcq0fi57pj0.pdf>
3. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Паблишер, 2019. 432 с.
4. Иванов М., Горный А., Черняк А. 50 бизнес-моделей новой экономики: Уроки компаний-единорогов. М.: Smart Reading, 2024. 192 с.

Продвижение, конкурентный анализ и продажи в предпринимательском проекте. Веб-аналитика предпринимательского проекта

В рамках темы вы узнаете:

- **Из чего складывается портрет потребителя?**
- **Что такое конкурентный анализ и что в него входит?**
- **Какие ценовые стратегии используются в маркетинге?**
- **Какие каналы продвижения существуют?**
- **Что такое 4P-модель и каковы ее элементы?**
- **Какие инструменты используются в веб-аналитике?**
- **Что такое конверсия и как ее повысить?**
- **Как спрогнозировать бюджет онлайн рекламной кампании?**
- **Как определить цену за клик?**

4

1. Портрет потребителя

Блок полезной информации

Портрет потребителя — это детальное описание характеристик и потребностей типичного представителя целевой аудитории, т.е. человека, который может быть заинтересован в предлагаемом товаре или услуге. Понимание портрета потребителя позволяет точнее определить целевую аудиторию и создавать продукты и услуги, соответствующие ее потребностям. Портрет потребителя включает в себя демографические, географические и социально-экономические характеристики потенциального клиента, а также его желания, проблемы и потребности.

Задания

Задание 1. Портрет потребителя

Составьте портрет потребителя для следующих товаров и услуг:

- 1) удобрение для комнатных растений;
- 2) энергетический напиток;
- 3) химчистка салона автомобиля;
- 4) страхование жизни;
- 5) робот-пылесос;
- 6) питьевой йогурт;
- 7) полет на воздушном шаре;
- 8) краска для волос.

2. Конкурентный анализ

Блок полезной информации

«Конкурентный анализ — изучение компаний, предлагающих аналогичные товары и услуги, а также потенциальных конкурентов с целью

наиболее успешного вывода продукта на рынок или корректировки действующей маркетинговой стратегии»¹.

Ценовые стратегии, используемые в маркетинге

В маркетинге существует несколько основных типов ценовых стратегий, которые компании могут использовать для управления ценами своих продуктов или услуг. Вот некоторые из них.

Преимущественное позиционирование (Premium Pricing): компания устанавливает высокие цены на свои продукты или услуги с целью ассоциировать их с высоким качеством, роскошью или престижем. Пример: продукция брендов класса люкс, эксклюзивные товары и услуги.

Ценообразование по затратам (Cost-Based Pricing): цена устанавливается на основе затрат на производство, распространение и продвижение продукта с добавлением желаемой прибыли. Пример: метод маржинальной прибыли, при котором к затратам добавляется определенный процент прибыли.

Ценообразование на основе спроса (Demand-Based Pricing): цены формируются в зависимости от спроса на продукт или услугу. При высоком спросе цены могут быть повышены, а при низком — снижены. Пример: динамическое ценообразование, аукционы, сезонные скидки и акции.

Ценообразование на основе конкурентоспособности (Competitive Pricing): цены устанавливаются с учетом ценовой политики конкурентов. Компания может установить цены ниже конкурентов, равные или выше, в зависимости от своей стратегии. Пример: стратегия ценового сопоставления, при которой компания предлагает цены на уровне или ниже цен конкурентов.

Ценообразование на основе позиционирования (Positioning-Based Pricing): цены устанавливаются с учетом позиционирования продукта или бренда на рынке. Цена становится частью маркетингового сообщения компании. Пример: ценообразование на основе восприятия ценности, где высокие цены могут служить индикатором высокого качества.

Задания

Задание 2. Анализ конкурентов «Скрытые сокровища»

1. Разделитесь на команды, каждая из команд выбирает сферу деятельности (бизнес) в сфере услуг (например, сфера ресторанного обслуживания, услуги ухода за домом, ремонтные услуги и т.д.).

¹ Михайлова Л. А. Конкурентный анализ // Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/konkurentnyi-analiz-978938>

2. Каждая команда анализирует 3 наиболее крупных конкурентов в выбранной сфере, используя доступные источники информации, такие как веб-сайты компаний, отзывы клиентов, социальные сети.

3. По ходу анализа студенты заполняют табл. 4.1.

Таблица 4.1

Возможности и угрозы для бизнеса на основе анализа конкурентов

Конкуренты	Ключевые преимущества конкурентов	Каналы маркетинга, используемые конкурентами	Ценовые стратегии	Идеи возможностей для вашего бизнеса, которые можно позаимствовать у конкурентов	Угрозы для вашего бизнеса со стороны каждого из конкурентов
Конкурент 1-й					
Конкурент 2-й					
Конкурент 3-й					

Источник: составлено авторами темы.

4. Проведите обсуждение результатов анализа, выявите общие тенденции и наиболее перспективные направления для развития вашего малого бизнеса в выбранной сфере услуг.

3. Модель 4Р

Блок полезной информации

Модель 4Р или «маркетинг-микс» — это инструмент маркетингового анализа компании и ее позиционирования на рынке. 4Р — аббревиатура из четырех английских терминов:

- product (продукт) — все характеристики товара или услуги: качество, ассортимент, внешний вид, упаковка, материал, гарантийное обслуживание и т.д.;
- price (цена) — выбранный ценовой сегмент, ценовая политика, политика скидок и т.д.;
- place (место) — территориальное развитие компании (места, где размещаются точки продаж) и каналы донесения ценности клиенту (офлайн- или онлайн-формат торговли, доставка, прямые продажи или через посредников и т.д.);
- promotion (продвижение) — меры по продвижению продукта, включая разные виды рекламы (контекстная, билборды, листовки, таргетинг и др.) и продвижение собственного бренда.

Есть расширения концепции 4Р до 7Р или даже до 12Р путем добавления таких элементов, как people (люди), processes (процессы) и physical evidence (физическое присутствие), PR, partnership (партнерство) и др. Но основным остается концепция из рассмотренных четырех элементов.

Задания

Задание 3. 4Р кофейен

На основе открытых данных заполните таблицу и сравните по компонентам 4Р пары бизнесов из одной сферы, например:

- Кофе навынос: ONE PRICE COFFEE и «Даблби»
- Кафе: «Кофемания» и «Шоколадница»
- Барбершопы: «Черная кость» и OldBoy Barbershop
- Ногтевые студии: «Пальчики» и 4hands

Можно выбрать и другую пару компаний из таких сфер, как картинг, VR-квесты, точки фастфуда, ногтевые студии, автосервисы и др.

После заполнения таблицы по 4Р ответьте на вопросы:

- Как отличается позиционирование компаний? На чем сделан акцент?
- Могут ли пересекаться целевые аудитории этих компаний?

Таблица 4.2

**Форма таблицы на примере кофеен с услугой
«кофе навынос»**

Показатель	ONE PRICE COFFEE	«Даблби»
Product		
Price		
Promotion		
Place		
Позиционирование		

Источник: составлено авторами раздела.



а) ONE PRICE COFFEE



б) «Даблби»

Рис. 4.1. Кофе навынос

Источник: Яндекс.Картинки (из открытых источников).

4. Инструменты продвижения и каналы в маркетинге

Блок полезной информации

Каналы маркетинга — это различные способы и платформы, которые компании используют для продвижения своих продуктов или услуг и взаимодействия с целевой аудиторией. Вот некоторые из основных каналов маркетинга¹:

1. *Онлайн-маркетинг*:
 - Веб-сайт: создание и оптимизация сайта компании для привлечения посетителей и предоставления информации о продуктах или услугах.
 - Социальные сети: использование популярных платформ, таких как Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn и др., для коммуникации с аудиторией, создания сообщества и рекламы.
 - Поисковая оптимизация (SEO): оптимизация контента и технических параметров веб-сайта для улучшения его позиций в результатах поисковых систем.
 - Платная реклама в интернете: покупка рекламных объявлений на платформах, таких как Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn Ads и др., для достижения целевой аудитории.
 - Электронная почта: рассылка информационных и рекламных писем целевой аудитории.
2. *Офлайн-маркетинг*:
 - СМИ: реклама в газетах, журналах, на радио и телевидении.
 - Прямой маркетинг: рассылка прямой почтой, телефонные звонки, организация мероприятий и выставок.
 - Рекламные материалы: брошюры, листовки, визитки, баннеры и другие материалы для распространения информации о компании и ее продукции.
 - Рекомендации и устные рекомендации: мнение друзей, семьи и коллег может оказать значительное влияние на принятие решения о покупке.

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с. Глава 12.

3. Смешанные каналы:

- Интегрированный маркетинг: комбинирование онлайн- и офлайн-каналов для максимального охвата аудитории и усиления эффекта маркетинговых кампаний.

Задания

Задание 4. Кейс «Открытие кофейни»¹

Данный кейс построен на основе материалов книги Колина Хармона «Что я знаю о работе кофейни» (мастер-класс владельца всемирно известного бренда 3FE COFFEE²), а также с учетом опыта предпринимателей, открывших несколько кофейных локаций в Москве. Кейс адаптирован к московским реалиям.

1-й этап: до открытия

1. Выбор формата (эспрессо-бар/маленькое кафе/большая кофейня)

Вы собираетесь открыть точку по продаже кофе в Москве. Для начала вам необходимо определиться с форматом.

У вас три варианта:

- эспрессо-бар
- маленькое кафе (в основном кофе навынос)
- большая кофейня (с официантами и столиками)

Ваша задача выбрать один из форматов и определить, какие показатели будут лежать в основе вашего выбора (финансовые и нефинансовые).

Дополнительный вопрос: как можно «прикинуть» оборот будущего заведения?

2. Выбор локации

Вам необходимо выбрать локацию под выбранный вами в п. 1 формат в пределах Москвы (Московского региона) и аргументировать свой выбор. Какие параметры или показатели будут иметь для вас значение при выборе локации?

¹ Михайлова Л. А. Открытие и операционная деятельность кофейни. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент»: учеб.-метод. пособие / под ред. И. П. Сусловой. 2024. Выпуск 2. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. 92 с. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=111336&p=attachment>

² <https://3fe.com/>

3. Наем персонала

Вы выбрали формат и место. Теперь вам необходимо нанять персонал. Сколько человек вам понадобится (на первом этапе и, например, в дальнейшем) и почему?

Какие требования вы предъявите к кандидатам?

Дополнительный вопрос: что вы как клиент цените в работниках кофейни?

2-й этап: после открытия. Операционные вопросы

1. Первый день работы

Поздравляем! Ваше заведение открылось! Первый день работы — в какое время суток вы будете ожидать «наплыва» клиентов?

** Комментарий — ответ зависит в том числе от формата и локации.*

Дополнительный вопрос: в первый день в утренний час пик у вас практически нет (очень мало) клиентов. Это тревожный знак или это закономерно? Аргументируйте свой ответ.

2. Утренний час пик

В утренний час пик в вашем заведении образуется большая очередь. Некоторые уходят, не дождавшись кофе. Вам как управляющему необходимо решить данную проблему. На что вы обратите внимание и попытаетесь изменить?



Рис. 4.2. Очередь за кофе

Источник: Яндекс.Картинки (из открытых источников).

3. Низкие продажи кофе в зернах

В вашем заведении плохо продается кофе в зернах, хотя зерна хорошего качества. Как повысить продажи?

4. Флэт уайт¹

Совсем немного посетителей берут флэт уайт. Ваша задача — увеличить продажи этого напитка. Что будете делать?



Рис. 4.3. Латте и флэт уайт

Источник: Яндекс.Картинки (из открытых источников)

5. Проблема безопасности

В ваше заведение ворвались грабители. Денег в кассе было немного, потери небольшие. Однако персонал и посетители напуганы, они больше не чувствуют себя в безопасности. Данные от полиции неутешительные: в квартале орудует банда, которая совершает набеги на кофейни и другие заведения общепита. Ваша задача: обеспечить безопасность посетителей и персонала с наименьшими затратами.

Задание 5. Кейс «Китайская кухня в студенческой столовой»

Описание ситуации

В китайском филиале МГУ в Шэньчжэне три большие столовые. Каждая из них занимает отдельно стоящее здание (рис. 4.4, 4.5, 4.6) как минимум из двух этажей и, по сути, представляет собой полноценный фудкорт.

Университетские столовые в Москве являются подразделениями одной и той же организации либо тесно связаны друг с другом и имеют очень похожий ассортимент.

¹ Капучино с двумя шотами эспрессо. По сути, крепкий капучино.



Рис. 4.4. Третья столовая (круглое здание у пруда)
Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.

В отличие от университетских столовых в Москве в Университете Шэньчжэня руководство привлекло множество частных подрядчиков и предоставило им площади и условия для оказания услуг питания.

Эти подрядчики — среди которых есть как семейные малые предприятия, так и довольно известные в этой области мира франшизы — конкурируют между собой за внимание и бюджеты потребителей.



Рис. 4.5. Первая столовая
Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.

То, как они это делают, заслуживает отдельного исследования. Кто-то делает акцент на национальной или даже региональной кухне (с огромным выбором супов, лапши всех видов, различных сортов пельменей, включая переходные формы между пельменями и пирожками (баоцзы), блюд из рыбы и морепродуктов и проч.). Другие, наоборот, пытаются мимикрировать под европейскую кухню (точно или хотя бы отдаленно похоже воспроизвести европейские блюда не всегда удается, но у китайской публики это все равно пользуется спросом как экзотика). Третьи организуют что-то наподобие шведского стола (можно собирать блюдо либо из готовых компонентов, либо выбрать полуфабрикаты, и их для вас тут же сварят).



Рис. 4.6. Вторая столовая

Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.

Как вы понимаете, ассортимент разнообразен, количество возможных комбинаций блюд неисчерпаемо и, самое главное, это настоящая китайская еда, приготовленная при вас же знающими свое дело профессиональными поварами с необычайной ловкостью, а не имитация из европейских ресторанов. Немногие примеры блюд приведены на рис. 4.7, 4.8, 4.9, 4.10.

Обычно порции огромны и съесть всю порцию целиком — это квест (много еды выкидывается). Квест еще и потому, что блюда бывают чудовищно острые. Но, как говорят по такому поводу японцы: «Atsui! Karai! Sore demo tabetai!» («Горячо! Остро! Но я все равно хочу это съесть!»)



Рис. 4.7. Китайские пельмени дзяоцзы
Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.



Рис. 4.8. Еще одна разновидность пельменей
Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.



Рис. 4.9. Лапша с мясом
Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.



Рис. 4.10. Комбинированный обед, купленный в разных точках (основное блюдо — чудовищно (!) острый рыбный суп). В стакане горячий фруктовый чай от местной франшизы, его заваривают и готовят при вас, затем в специальном автомате запаивают в пластиковый стакан с крышкой из фольги, и его можно положить в сумку и бежать по делам, он не разольется)

Источник: фотография автора раздела Д. Е. Капиноса.

Вопросы и задания

1. Скажите, видите ли вы возможности для того, чтобы увеличить продажи конкретной отдельной точки, или для того, чтобы создать новую успешно конкурирующую точку?

2. Какие начальные действия нужно предпринять в данном случае, чтобы опираться на объективные основания при выдвижении бизнес-гипотез или бизнес-идей?
3. Кто является клиентом этих столовых?
4. Различаются ли вкусы и предпочтения этих клиентов?
5. Что может нравиться отдельным типам клиентов?
6. Что им может не нравиться? Или чего им может не хватать?
7. Сформулируйте ценностное предложение для каждого типа клиентов (для каждого потребительского сегмента).
8. Сформулируйте ваши конкретные предложения по улучшению товара или услуги, предложите вариант MVP, с помощью которого эти гипотезы можно было бы проверить.

Задание 6. Дополнительное задание для студентов на стажировке

Прочитайте задание 12 (кейс «Открытие бургерной») темы 7 «Расходы и доходы предпринимательского проекта». Ответьте на вопросы в конце кейса (вопросы 2, 3, 8).

5. Веб-аналитика

Блок полезной информации

Для определения популярности той или иной товарной группы полезно использовать аналитику запросов в поисковых системах. В поисковой системе «Яндекс» этой цели служит «Яндекс Вордстат»¹.

В качестве примера рассмотрим запрос «вечернее платье» (см. рис. 4.11).

На графике показано общее число запросов, совершаемых пользователями за рассматриваемый период. Видно, что спрос на данный товар обладает выраженной сезонностью: в ноябре и мае число запросов достигает пика, а затем начинает снижаться.

В статистику числа запросов входит не только заявленная формулировка, но и ее уточнения (рис. 4.12): слова в другой грамматической форме, добавление других слов и предлогов, смена порядка слов.

¹ <https://wordstat.yandex.ru/>

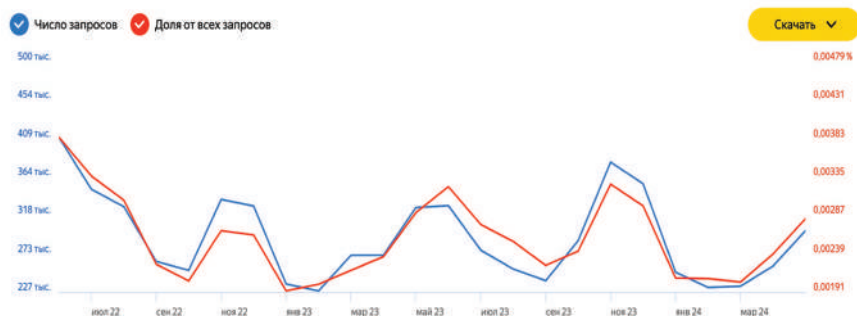


Рис. 4.11. Число запросов «вечернее платье» в динамике
Источник: <https://wordstat.yandex.ru/>

Общее число запросов ⑦ «вечернее платье» за 22.05.2024 – 22.06.2024: 299 878

Формулировка	Число запросов $\bar{F}$
вечерние платья	299 689
купить вечернее платье	58 035
вечерние платья москва	19 260
магазин вечерних платьев	18 317
вечернее платье размер	14 122
платье женское вечернее	13 941
вечерние платья +на свадьбу	11 340

Рис. 4.12. Число запросов разного вида
Источник: <https://wordstat.yandex.ru/>

Для конкретизации запроса можно использовать следующие операторы (как по отдельности, так и совместно):

- Для удаления уточнений и фиксации запроса используются кавычки: «вечернее платье».
- Для фиксации падежа и множественного числа (словоформы) используется восклицательный знак: вечернее !платье.
- Для того чтобы запрос обязательно содержал определенное слово или же предлог, используется знак плюса: +вечернее платье +в магазине.
- Минус используется для устранения запросов, содержащих определенное слово: вечернее платье —блог.
- Квадратные скобки позволяют фиксировать порядок слов в запросе: [вечернее платье].

С помощью этих операторов можно не только анализировать запросы, но и формировать собственной запрос в поисковой системе.

Основным инструментом привлечения клиентов является контекстная реклама (текстовые и графические объявления, демонстрируемые пользователем после совершения поискового запроса).

Все рекламные объявления сопровождаются словом «реклама» (рис. 4.13). Жирным шрифтом отмечаются слова, одновременно присутствующие в поисковом запросе и шапке рекламного объявления, — это увеличивает вероятность того, что объявление будет замечено пользователем.

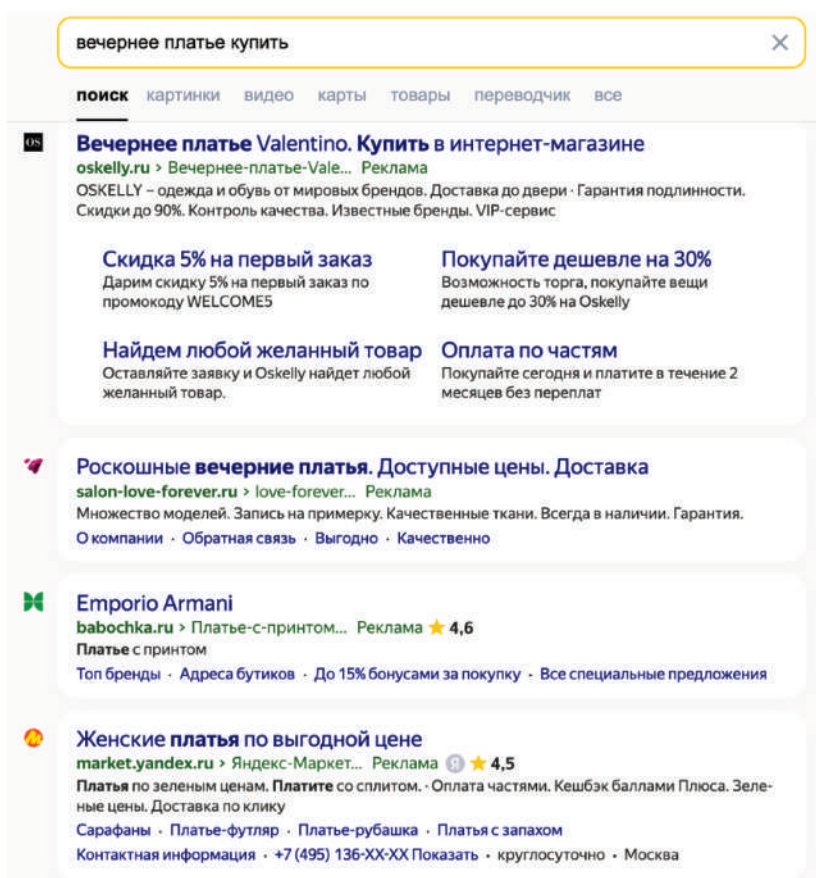


Рис. 4.13. Контекстная реклама
Источник: «Яндекс».

Для того чтобы проанализировать уровень конкуренции среди рекламодателей и вычислить ожидаемую отдачу от вложений в рекламную кампанию, можно воспользоваться системой «Яндекс Прогноз бюджета»¹.

В окно «Ключевые фразы» вносятся запросы, по которым могут быть размещены рекламные объявления. На рис. 4.14 приведены параметры рекламы, размещаемой по запросу «вечернее платье».

Выбрать объем трафика: [обычный трафик 100](#) [обычный трафик 25](#) [обычный трафик 62](#) [обычный трафик 9](#) [обычный трафик 5](#)

Фразы	Прогноз запросов	Объем трафика	Прогноз средней ставки, руб.	Списываемая сумма, руб.	Прогноз CTR, %	Прогноз показов	Прогноз кликов	Прогноз бюджета, руб.
☒ ☒ вечернее платье		100	313.50	34.40	14.90	311 370	46 397	1 596 056.80
изменить		85	107.70	23.00	13.70	309 900	42 444	976 212.00
уточнить	307 562	62	69.10	18.00	12.80	307 000	39 383	707 094.00
подобрать		9	86.80	17.80	1.60	264 842	4 226	75 645.40
		5	82.30	17.10	1.38	263 323	4 159	71 116.50
Итого на 30 дней:	307 562					311 370	46 397	(без НДС) 1 596 056.80

[Список фраз](#) [экспортировать в xls](#)

Рис. 4.14. Параметры контекстной рекламы

Источник: «Яндекс. Прогноз бюджета».

В столбце «Прогноз запросов» показано ожидаемое число запросов пользователей по введенной фразе.

В столбце «Объем трафика» приведены условные значения трафика, который может быть привлечен в зависимости от позиции рекламного объявления в поисковой выдаче. Подразумевается, что на первое объявление кликает наибольшее число пользователей, и количество кликов на него принимается за 100%. Чем ниже на странице находится объявление, тем меньшее количество пользователей на него кликнет (на второе в среднем — 85%, на третье — 62%, на первое внизу страницы — 9% и т.д.). Для того чтобы объявление было показано на соответствующей позиции, необходимо установить максимальную стоимость, которую готова заплатить компания (так, для первой позиции это 313,5 руб.). При этом фактическая цена за один клик пользователя вычисляется в зависимости от ставок конкурентов (аукцион второй цены).

Фактическая цена за клик приведена в столбце «Списываемая сумма». Заметим, что эта сумма является средней величиной за прошлые месяцы и в будущем стоимость одного клика может дойти до величины, указанной в столбце «Прогноз средней ставки».

В столбце «Прогноз CTR» указывается доля пользователей, кликнувших на рекламу, от общего числа увидевших ее пользователей (CTR — Clickthrougtrate, показатель кликабельности). Чем ниже расположено ре-

¹ <https://direct.yandex.ru/registered/main.pl?cmd=advancedForecast>

кламное сообщение в поисковой выдаче, тем ниже значение CTR. Этим и объясняется роль позиции рекламного сообщения — чем оно выше в выдаче, тем больший объем трафика может пользователь привлечь на сайт.

В столбцах «Прогноз показов» и «Прогноз кликов» можно увидеть прогнозируемое число пользователей, которые увидят рекламу и перейдут по ней соответственно. Значения в столбце «Прогноз кликов» получены путем умножения значения столбца «Прогноз показов» на CTR. Столбец «Прогноз бюджета» формируется путем умножения прогнозируемого числа кликов на списываемую сумму и позволяет оценить общий рекламный бюджет, необходимый для привлечения соответствующего числа пользователей.

Чем выше прогноз средней ставки и списываемая сумма, тем более острой является конкуренция за потребителя в соответствующем сегменте. Максимальная сумма, которую готова платить компания за один клик, зависит от многих параметров, в том числе конверсии из посетителей в покупатели и средней прибыли от одного клиента. Так, высокая стоимость клика может быть у компаний, продающих товар с высокой прибылью от одной продажи (например, квартиры) или же с высокой конверсией (например, суши).

Как было указано выше, для определения суммы, списываемой со счета компании за один клик, важной оказывается не только ставка компании, но и ставка конкурентов. Используется алгоритм аукциона второй цены (аукцион Викри). Рассмотрим этот алгоритм в упрощенном виде.

Таблица 4.3

Пример ставок пяти компаний

Номер участника	Ставка	Объем трафика
1	20	100
2	15	85
3	10	75
4	8	65
5	2	0

Источник: составлено авторами раздела.

В табл. 4.3 приведены ставки пяти компаний. Мы предполагаем, что существует только 4 рекламных объявления, потому участник номер 5 не получает возможности разместить свое объявление. По правилам аукциона второй цены компания за каждого дополнительного пользователя

платит ставку, равную ставке предыдущей (по размеру ставки) компании. Для упрощения предположим, что общее число пользователей, кликающих на первое рекламное объявление, равно 100.

В таком случае компания номер 4 за каждого пользователя заплатит 2 руб., поскольку следующая по размеру ставка (5-й компании) равна 2 (табл. 4.4). При этом данная компания получит 65 переходов на свой сайт. Компания номер 3 получит 65 переходов за ту же цену, а еще 10 переходов (75–65) за 8 руб. (ставка 4-й компании) за клик.

Таблица 4.4

Определение цены за клик

Номер участника	Ставка	Объем трафика	Цена за клик
1	20	100	5,35
2	15	85	3,64
3	10	75	2,8
4	8	65	2
5	2	0	0

Источник: составлено авторами раздела.

В итоге она заплатит в среднем 2,8 руб. за клик. Компания номер 2 получит 75 пользователей по цене 2,8 руб. и еще 10 пользователей по цене 10 руб. за клик — в среднем 3,64 руб. Компания номер 1 получит 85 пользователей по цене 3,64 руб. за клик и еще 15 пользователей по цене 15 руб. за клик — в среднем 5,35 руб.

Заметим, что поисковые системы модифицируют данный алгоритм, премируя компании с рекламными объявлениями, обладающими высоким CTR и другими характеристиками, свидетельствующими о релевантности рекламы для пользователей.

Задания**Задание 7**

Выберите 5 поисковых запросов, релевантных для вашей компании, и покажите их динамику с использованием всех поисковых операторов.

Обнаруживается ли сезонность спросов или тенденция роста величины запросов? Сделайте вывод о привлекательности выбранной вами ниши.

Задание 8

Для запросов из задания номер 6 сделайте прогноз бюджета и определите оптимальную позицию в выдаче и соответствующую ей величину ставки.

Задание 9

Заполните табл. 4.5 и определите среднюю стоимость клика для пяти претендентов на 4 рекламных места.

Таблица 4.5

Определение цены за клик

Номер участника	Ставка	Объем трафика	Цена за клик
1	60	100	
2	25	85	
3	12	75	
4	7	65	
5	5	0	

Источник: составлено авторами темы.

Блок рекомендаций**Полезные ссылки**

1. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. С. 110–129. — Формирование ценностного предложения для вывода продукта на рынок.
2. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент» / О. А. Золотина, М. В. Красностанова, Д. В. Кузин и др. 2024. Выпуск 2. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. М., 2024. 92 с. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=111336&p=attachment>
3. Михайлова Л. А. Конкурентный анализ // Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/konkurentnyi-analiz-978938>
4. Современный маркетинг: учебник / В. В. Герасименко, С. М. Березка, Н. В. Галкина и др. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. М., 2023. 476 с. Глава 4, п. 4.1, с. 133–141. Глава 7, п. 7.3, с. 327–337.

5. Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2019. № 6. С. 126–146.
6. Снитко Л. Т., Патулов В. С. Базовые положения процесса формирования, выбора и реализации конкурентной стратегии предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 2. С. 204–219.
7. 200 удачных примеров call to action, которые усилят ваше предложение. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/200-primerov-udachnykh-call-to-action-kotorye-usilyat-vashe-predlozhenie/>
8. ABCXYZ-анализ: алгоритм, пример, шаблон. URL: <https://activesalesgroup.ru/abc-xyz-analiz/>
9. Jobs to Be Done, или Все, что следует знать о желаниях пользователей. URL: <https://vc.ru/marketing/73830-jobs-to-be-done-ili-vse-chto-sleduet-znat-o-zhelaniyah-polzovatelei>

Правовые основы предпринимательской деятельности

В рамках темы вы узнаете:

- **Кто такие физические и юридические лица, коммерческие и некоммерческие организации?**
- **Какие существуют организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности?**
- **Для чего нужна регистрация бизнеса и как это происходит?**
- **Что такое уставный капитал компании и как он формируется?**
- **Какую ответственность несут учредители компании и генеральный директор?**
- **Как происходит ликвидация компании?**
- **Критерии малого и среднего бизнеса.**

1. Организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности в РФ

Блок полезной информации

Организационно-правовые формы предпринимательских структур, действующих в России, установлены Гражданским кодексом РФ. Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями (основная цель деятельности – получение прибыли), могут создаваться в следующих организационно-правовых формах.



Рис. 5.1. Организационно-правовые формы для бизнеса

Источник: составлено авторами раздела.

Коллективные формы ведения предпринимательской деятельности

Хозяйственные товарищества

Полное товарищество. Участниками могут быть только индивидуальные предприниматели или коммерческие организации (минимальное количество — 2). За счет взносов участников образуется складочный капитал (нет минимального размера). Требуется личное участие в деятельности товарищества. Управление осуществляется по общему согласию всех участников (уставом может быть предусмотрено иное). Участники солидарно несут субсидиарную ответственность по обязательствам товарищества.

Товарищество на вере (коммандитное). Отличается от полного товарищества наличием «вкладчиков» (физических и юридических лиц, не больше 20), которые несут ответственность по обязательствам товарищества только стоимостью их вклада. Вкладчики не участвуют в управлении товариществом.

Хозяйственные общества

Общество с ограниченной ответственностью. Учредителями являются физические и юридические лица (максимальное количество участников — 50). Уставный капитал (минимальный размер — 10 тыс. руб.) делится на доли пропорционально вкладам учредителей. 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. Руководство и управление осуществляются общим собранием участников, прибыль распределяется пропорционально доле в уставном капитале. При выходе участника из общества ему выплачивается его доля.

Акционерные общества. Доли (вклады) в уставный капитал имеют форму акций — ценных бумаг, удостоверяющих право собственности на часть имущества общества. Акции **публичного** акционерного общества (минимальный размер уставного капитала — 100 тыс. руб.) имеют свободное обращение на рынке ценных бумаг. Акции **непубличного** акционерного общества (минимальный размер уставного капитала — 10 тыс. руб.) должны распределяться только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц. Акционер может продать свои акции, но не может выйти из акционерного общества, получив часть уставного капитала.

Производственный кооператив

Добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности. Учредителями являются физи-

ческие лица (в зависимости от устава могут быть и юридические), минимальное количество учредителей — 5. Кооператив отвечает по своим обязательствам своим имуществом; степень ответственности участников регулируется уставом. Прибыль кооператива распределяется в соответствии с личным трудовым взносом участника (иное может быть предусмотрено уставом).

Крестьянское (фермерское) хозяйство

Объединение граждан, связанных родством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную сельскохозяйственную деятельность, основанную на их личном участии.

Унитарное предприятие

Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, собственником которого является государственный или муниципальный орган. Имущество унитарного предприятия неделимо, не может быть распределено по вкладам между работниками. Предприятие только управляет имуществом, не имеет права распоряжаться им без согласия собственника.

Индивидуальные формы ведения предпринимательской деятельности

Самозанятые граждане. Работают самостоятельно или получают доход от использования имущества. Отсутствует работодатель и наемные работники. Совокупный годовой доход не должен превышать 2,4 млн руб., с него берется налог на профессиональный доход.

Индивидуальный предприниматель. Физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Задания

Задание 1. Характеристики организационно-правовых форм предпринимательской деятельности

Определите организационно-правовые формы предпринимательской деятельности по следующим характеристикам:

1. Минимальное число учредителей — 1. Число участников — не более 50. Учредительным документом является устав. Уставный ка-

питал разделен на акции. Продажа акций возможна только с согласия других участников.

2. Форма ведения бизнеса, которая облагается специальным налогом на профессиональный доход, не превышающий 2,4 млн руб. в год. Нельзя иметь наемных работников, есть ограничения по видам предпринимательской деятельности.
3. Возникает в результате объединения не менее пяти граждан на основе членства для ведения совместной производственной или иной хозяйственной деятельности. Учредительный документ — устав, определяющий размер паевых взносов, характер и порядок участия его членов в деятельности организации и другие условия.
4. Возникает в результате объединения капиталов. Уставный капитал должен составлять не менее 100 тыс. руб. на дату регистрации. Предусмотрено свободное отчуждение акций любым третьим лицам.
5. Может быть создано одним гражданином без образования юридического лица. Членами могут быть как родственники, так и граждане, не состоящие в родстве с учредителем. В случае создания несколькими гражданами, между ними заключается соглашение о правах и обязанностях, о порядке формирования имущества, порядке владения, пользования, распоряжения этим имуществом и распределения полученных от хозяйственной деятельности продукции и доходов.
6. Учредителями являются только «полные» товарищи, которые заключают учредительный договор, они занимаются предпринимательской деятельностью от имени своего предприятия и несут неограниченную ответственность по его обязательствам.
7. Единственная организационно-правовая форма коммерческой организации, предусматривающая неделимость ее уставного капитала и принадлежность на праве собственности единственному учредителю.
8. Возникает в результате объединения физических и юридических лиц. Часть учредителей (участников) не имеют права вести предпринимательскую деятельность от имени предприятия и участвовать в управлении, несут риск в пределах только своего вклада.
9. Субъект предпринимательской деятельности, зарегистрированный в установленном законом порядке. Несет ответственность всем своим имуществом по обязательствам, возникшим в результате предпринимательской деятельности. Имеет ограничения по видам хозяйственной деятельности.

10. Возникает в результате объединения капиталов. Число участников (учредителей) ограничено. Имущество предприятия, созданное за счет вкладов учредителей (участников) в процессе деятельности, принадлежит ему на праве собственности. Учредители (участники) не отвечают по обязательствам фирмы и несут риск в пределах своего вклада.

Задание 2. Сравнение разных форм ведения бизнеса

Проанализируйте коллективные организационно-правовые формы (ОПФ) коммерческих организаций в РФ и индивидуальные формы ведения бизнеса, заполните таблицу. Определите преимущества и недостатки каждой формы ведения бизнеса для начинающего предпринимателя.

Таблица 5.1

Организационно-правовые формы для бизнеса

Критерий	Самозанятый	Индивидуальный предприниматель	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)
Кто может быть участником (учредителем, акционером)					
Ограничения по количеству участников					
Учредительный документ					
Минимальный размер капитала для регистрации компании					
Как распределяется ответственность участников по обязательствам компании					
Высший орган управления и его полномочия					
Как распределяется прибыль, полученная компанией, между участниками					
Специальный закон, регулирующий деятельность ОПФ					

Источник: составлено авторами раздела.

Задание 3. Регистрация юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации. Определите список необходимых документов и порядок действий для регистрации ООО, индивидуального предпринимателя и самозанятых граждан с использованием ресурсов сайта ФНС РФ <https://www.nalog.gov.ru/rn77/>.

Ответьте на вопросы:

- Какие есть основания для отказа в государственной регистрации согласно п. 1 ст. 23 Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»?
- В чем сходства и отличия регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в РФ?

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. Глава 3,4. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями и дополнениями) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»(с изменениями и дополнениями). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
4. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/12123875/>
5. Памятка для самозанятых. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/1822163202ab8ab415a7f68b602ec7b4/samozanyatyepamyatka_2022.pdf

2. Виды деятельности компании. Лицензирование

Блок полезной информации

При регистрации бизнеса нужно указать, чем именно будет заниматься компания или индивидуальный предприниматель. Это делается с помощью кодов ОКВЭД, которые обозначают тот или иной вид деятельности.

ОКВЭД — это Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, где каждый вид деятельности обозначен в виде числового кода. Он необходим государственным органам, чтобы при необходимости оказывать поддержку бизнесу (от финансирования до предоставления льгот); Росстату, который ведет учет количества ИП и компаний, занятых в определенной сфере экономики; ФНС, чтобы удостовериться в том, что бизнес имеет право применять льготные режимы налогообложения или пользоваться пониженными ставками по налогу на прибыль, страховым взносам и т.д.

Для некоторых видов деятельности необходимо получение специальной лицензии, которую выдает ведомство, курирующее сферу бизнеса (например, Минпромторг, Ростехнадзор, МЧС, ФСБ, Минтранс, ФНС и др.). Для получения лицензии существует ряд определенных требований, касающихся квалификации сотрудников, помещения, оборудования и документации. С 2021 г. лицензирование осуществляется как запись в электронном реестре, в бумажном виде лицензии не предусмотрено. Для ее получения необходимо заполнить заявление, собрать копии документов и уплатить госпошлину.

В 2024 г. стоимость госпошлины — 7500 руб., за исключением производства и продажи алкоголя (от 65 тыс. до 9,5 млн руб. в год), табачной и никотинсодержащей продукции и сырья (9,5 млн руб. в год), деятельности в области оказания услуг связи (от 1 млн руб. в год). Срок действия лицензии устанавливается лицензирующим органом в зависимости от вида деятельности.

Некоторые лицензируемые виды деятельности не может вести ИП. Например, это относится к страховому, банковскому бизнесу, авиаперевозке пассажиров и грузов, производству лекарственных средств и др.

Лицензирующее ведомство может отозвать лицензию по результатам проверки в случае, если организация не соблюдает лицензионные требования. Предварительно выдается предписание об исправлении нару-

шений, если они не устраняются в срок, то ходатайство передается в суд, который может приостановить действие или аннулировать лицензию. За работу без лицензии по установленным лицензионным видам деятельности для юридического лица или ИП предусмотрено административное или уголовное наказание.

Задания

Задание 4. Коды ОКВЭД

Подберите наиболее подходящие коды ОКВЭД (номер и описание) для осуществления следующих видов деятельности:

1. Розничная продажа мобильных телефонов в магазине электронной техники «Гаджет Лэнд».
2. Розничная продажа офисной мебели в мебельном магазине «Комфорт и уют».
3. Производство детских фруктовых соков «Живые соки».
4. Оптовая продажа медицинского оборудования «Техно Мед».
5. Строительство моторных яхт «Trinity Yachts».
6. Розничная торговля разнообразным ассортиментом продукции, преимущественно пищевой, в универсаме «Все Товары».
7. Открытие гостиницы на 12 номеров для туристов, г. Ростов.
8. Открытие агентства «Все под контролем» по предоставлению услуг страхования имущества.
9. Открытие копировального центра «Копи Успех» в торговом центре «Капитолий».
10. Открытие IT-компании «Цифровой век» по разработкам программного обеспечения для бизнеса.

Задание 5. Лицензирование

Ознакомьтесь со статьей 12 (Перечень видов деятельности, на которые требуются лицензии) Федерального закона от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/6a4a5b5468ba8b99831699f7d048d2a5d7710610/

На основе представленной информации выберите организации, которым будет необходимо получить лицензию для ведения бизнеса:

1. ИП Д. В. Красильникова, розничный магазин по продаже продуктов и напитков.
2. ООО «Горизонт», строительная компания, которая также ведет деятельность по управлению многоквартирными домами.

3. ООО «Восстановление традиций», компания, занимающаяся сохранением памятников истории и культуры.
4. ИП К. А. Смирнова, флористический магазин.
5. Юридическая организация ООО «Сидоров и партнеры».
6. ООО «Дельфиниум», океанариум.
7. Геодезическая компания «Спектрум».
8. ООО «Вкусно, как дома», которое планирует заниматься кейтерингом.
9. Образовательный центр «Успех», г. Воронеж, который занимается дополнительным профессиональным образованием.
10. ИП Г. В. Волков, осуществляющий частную детективную деятельность.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/
2. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О лицензировании отдельных видов деятельности». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/

Таблица 5.2

Виды лицензируемой деятельности

Виды лицензируемой деятельности	Какой закон регулирует
Образовательная деятельность (за исключением деятельности, осуществляемой частными образовательными организациями на территории инновационного центра «Сколково»)	99-ФЗ, 185-ФЗ, 298-ФЗ, 273-ФЗ
Деятельность профессиональных участников рынка ценных бумаг	39-ФЗ
Пассажирские перевозки	99-ФЗ, 386ФЗ, 478-ФЗ, 403-ФЗ
Медицинская деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)	99-ФЗ

Продолжение табл. 5.2

Виды лицензируемой деятельности	Какой закон регулирует
Фармацевтическая деятельность и производство лекарств	99-ФЗ, 61-ФЗ
Банковская деятельность	395-ФЗ
Производство, хранение и поставка спирта и спиртосодержащей продукции	171-ФЗ
Производство и оборот табачной продукции, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства, безникотиновых жидкостей для электронных систем (за исключением розничной продажи)	203-ФЗ, 15-ФЗ
Транспортировка отходов	89-ФЗ, 99-ФЗ
Деятельность в области использования атомной энергии	170-ФЗ, Постановление Правительства РФ 80, 317-ФЗ
Страховые компании	326-ФЗ, 4015-1-ФЗ
Управление многоквартирными домами	99-ФЗ, 255-ФЗ
Разработка, производство, распространение шифровальных (криптографических) средств и систем, услуги в области шифрования	99-ФЗ
Разработка, производство, испытание и ремонт авиационной техники, за исключением беспилотных авиационных систем	99-ФЗ, 349-ФЗ
Разработка, производство, испытание, установка, монтаж, техническое обслуживание, ремонт, утилизация и реализация вооружения и военной техники, разработка, производство, испытание, хранение, реализация и утилизация боеприпасов	99-ФЗ, 490-ФЗ
Разработка, производство, испытание, хранение, реализация (в том числе распространение), утилизация пиротехнических изделий	99-ФЗ, 490-ФЗ
Деятельность по организации и проведению азартных игр в букмекерских конторах или тотализаторах	99-ФЗ, 270-ФЗ
Деятельность по тушению пожаров в населенных пунктах, на производственных объектах и объектах инфраструктуры	99-ФЗ, 307-ФЗ
Деятельность по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений	99-ФЗ

Окончание табл. 5.2

Виды лицензируемой деятельности	Какой закон регулирует
Частная охранная, частная детективная деятельность	99-ФЗ
Заготовка, хранение, переработка и реализация лома черных металлов, цветных металлов	99-ФЗ
Оказание услуг связи	99-ФЗ
Телевизионное вещание и радиовещание	99-ФЗ
Геодезическая и картографическая деятельность	99-ФЗ, 431-ФЗ, 170-ФЗ
Выполнение работ по карантинному фитосанитарному обеззараживанию	99-ФЗ, 292-ФЗ
Деятельность по производству биомедицинских клеточных продуктов	99-ФЗ, 323-ФЗ
Деятельность по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации	99-ФЗ
Деятельность по содержанию и использованию животных в зоопарках, зоосадах, цирках, зоотеатрах, дельфинариях, океанариумах	99-ФЗ, 498-ФЗ
Космическая деятельность	99-ФЗ, 54-ФЗ
Деятельность по скупке у физических лиц ювелирных и других изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней, лома таких изделий	99-ФЗ, 282-ФЗ
Погрузочно-разгрузочная деятельность и перевозки опасных грузов на железнодорожном транспорте на внутреннем водном транспорте, в морских портах	99-ФЗ

Источник: составлено авторами раздела.

3. Уставный капитал компании. Функции и ответственность учредителей и генерального директора ООО

Блок полезной информации

Уставный капитал (УК) – сумма средств, образующая минимальный размер имущества предприятия и зафиксированная в его учредительных документах, гарантирующая интересы его кредиторов. В уставном капитале не может быть заемных средств, только собственные средства, вкладываемые в предприятие при его учреждении. Уставный капитал составляется из номинальной стоимости долей участников (акционеров) компании, которая определяется в рублях. Уставный капитал может быть у обществ с ограниченной ответственностью (ООО), публичных и непубличных акционерных обществ (ПАО и НАО). У ИП уставного капитала нет, так как индивидуальный предприниматель ведет деятельность в единственном лице.

Способы формирования уставного капитала

- ☐ Деньги
- ☐ Ценные бумаги
- ☐ Имущество
- ☐ Имущественные права (право пользования помещением или оборудованием)
- ☐ Иные права, имеющие денежную оценку (патент на полезную модель, промышленный образец)

Обязательно!

- ☐ Оплата минимального размера уставного капитала, денежными средствами
- ☐ Привлечение независимого оценщика при внесении в уставный капитал неденежных средств

Рис. 5.2. Способы формирования уставного капитала

Источник: составлено авторами раздела.

Существует ошибочное мнение о полном отсутствии ответственности учредителя ООО перед кредиторами и бюджетом. Действительно, согласно статье 56 ГК РФ учредитель (участник) не отвечает по обязательствам организации, а организация не отвечает по его долгам. Однако, если ООО признается банкротом, участники могут привлечь к дополнительной или субсидиарной ответственности в соответствии со статьей 3 Закона «Об ООО»: «В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам».

Субсидиарная ответственность не ограничена размером уставного капитала, а равна размеру долга перед кредиторами. То есть если компания-банкрот должна миллион, то его взыщут с учредителя ООО в полном размере, несмотря на то что в уставный капитал он внес только 10 000 руб. Таким образом, понятие ограниченной ответственности в пределах уставного капитала имеет отношение только к организации, а участник может быть привлечен к неограниченной субсидиарной ответственности, что в финансовом смысле уравнивает его с индивидуальным предпринимателем.

В случае, когда ООО управляет наемный генеральный директор, на него также распространяется ответственность, если будут обнаружены признаки виновных действий или бездействия, — например, будет произведена подделка, утрата, хищение документов общества, совершены сделки в ущерб управляемой организации в личных целях, не приняты меры по проверке добросовестности контрагентов и т.д.

Задания

Задание 6. Способы формирования уставного капитала

Учредители ООО проводят общее собрание участников для утверждения уставного капитала. Что из нижеперечисленного они могут внести в уставный капитал?

1. Офисное помещение площадью 75 кв. м, оцененное независимым оценщиком на сумму 8 млн руб.
2. Ипотечный сертификат на квартиру в Москве стоимостью 10,9 млн руб.
3. 10 000 облигаций федерального займа.

4. Акции Сбербанка в размере 20 000 штук.
5. Денежные наличные средства в размере 1 млн руб.
6. Ноутбук, который независимый оценщик оценил на сумму 50 тыс. руб.
7. Патент на изобретение, по независимой оценке, стоимостью 100 тыс. руб.
8. Лицензия на программное обеспечение.

Задание 7. Формирование стартового капитала для создания бизнеса

Прочитайте задание-кейс № 2 в теме 9 данного учебно-методического пособия. Ответьте на вопросы № 1–4.

Задание 8. Ответственность учредителей ООО

Ознакомьтесь со статьей 61 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (последняя редакция) и ответьте на вопросы:

1. Что означает субсидиарная ответственность по долгам компании?
2. Кто может быть привлечен к субсидиарной ответственности?
3. В каких случаях наступает субсидиарная ответственность учредителей и директора?
4. Чем грозит субсидиарная ответственность и какое имущество могут забрать?

Задание 9

Пользуясь ресурсами сети Интернет, найдите реальный пример, когда судом принято положительное решение по субсидиарной ответственности учредителей (участников) ООО, и проанализируйте, какие ошибки ведения бизнеса были допущены.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) № 51-ФЗ (последняя редакция). Статья 56. Ответственность юридического лица. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/25421eebfe7fe6a29b0668369dddbd95c5e7176b/
2. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/

3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
4. Статья 49. Исполнение обязанности по уплате налогов, сборов, страховых взносов (пеней, штрафов) при ликвидации организации. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 26.02.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ff594b5bc8d102dfc9b385072966dc3ceacc513a/

Блок полезной информации

По размеру компании делятся на крупные, средние и малые. Законодательно установленного определения крупного бизнеса не существует. К нему, как правило, относят системо-, градо-, бюджетообразующие предприятия, отраслевые комплексы.

Критерии малого и среднего предпринимательства определены Федеральным законом от 26.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Согласно закону, к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся юридические лица, коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, производственные и потребительские кооперативы, физические лица, индивидуальные предприниматели, крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

Среднесписочная численность работников:

- От 101 до 250 человек (до 1000 человек для компаний из сферы легкой промышленности и до 1500 человек для предприятий сферы общественного питания) – среднее предприятие
- От 16 до 100 человек – малое предприятие
- До 15 человек – микропредприятие

Максимальный доход за год (без учета НДС):

- До 2 млрд руб. – среднее предприятие
- До 800 млн руб. – малое предприятие
- До 120 млн руб. – микропредприятие

Среднесписочная численность и годовой доход оцениваются по результатам каждого из трех последних лет.

Ограничение по участию учредителей в уставном капитале предприятия:

- Доля государственной и муниципальной собственности – не более 25%.

- Доля юридических лиц, не являющихся субъектами МСП, иностранных организаций, – не более 49%.

Для компаний малого и среднего бизнеса существует ряд мер государственной поддержки и льгот, на которые не могут рассчитывать крупные компании. Федеральная налоговая служба (ФНС) вносит данные в специальный реестр МСП ежемесячно, для получения льгот субъектам не нужно собирать подтверждающие документы.

Физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями и применяющие специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход» (самозанятые), с 2020 г. могут рассчитывать на финансовую, гарантийную, имущественную, информационную, консультационную, образовательную и иную поддержку, как и субъекты малого и среднего предпринимательства.

Задания

Задание 10. Критерии МСП

Какие из перечисленных компаний на основе представленной информации можно отнести к субъектам малого и среднего предпринимательства согласно действующему в РФ законодательству?

1. Фудкорт ООО «СтритФуд», зарегистрирован в г. Москве, доход компании за предыдущий год – 950 млн руб., среднесписочная численность сотрудников – 357 человек.
2. ООО «Растем вместе», 5 сотрудников, 30 млн руб. – доход за предыдущий год, 30% компании принадлежит ГБУ «Котловка», 30% – В. Г. Смирнову, 40% – М. В. Агеевой.
3. ИП А. Ю. Сидоров, занимающийся продажей керамики, без сотрудников. Доход за предыдущий год – 2 млн руб.
4. ООО «СтройМСК», 750 млн руб. – доход за предыдущий год, 78 сотрудников. Часть уставного капитала (20%) принадлежит иностранному холдингу Investment.
5. ИП В. Д. Красильникова, розничный продуктовый магазин, 17 сотрудников, 50 млн руб. – доход за предыдущий год.
6. ООО «ПромПермь», производство (пошив) женской одежды, доход за предыдущий год – 1,2 млрд руб., 670 человек сотрудников.
7. ООО «СветОПТ», 5% уставного капитала принадлежит иностранной компании LightUp, чистая прибыль за предыдущий год – 700 млн руб., 98 сотрудников.
8. Лизинговая компания ООО «Формат», доход за предыдущий год – 550 млн руб., 252 сотрудника, уставный капитал 10 тыс. руб.

9. НПАО «Пром»», собственный капитал — 30 млн руб., 300 сотрудников, доход за предыдущий год — 800 млн руб.
10. Фермерское хозяйство «Заря», учредитель С. В. Михеев, остаточная балансовая стоимость активов — 2 млн руб., среднесписочная численность (с учетом работников, работающих по гражданско-правовым договорам) — 100 человек, доход за предыдущий год — 1,99 млрд руб.

Задание 11. Меры поддержки МСП

Ознакомьтесь с актуальными мерами поддержки для малого и среднего бизнеса на сайте Корпорации МСП: <https://corpmsp.ru>. Определите, на какие меры поддержки могут рассчитывать следующие предприятия:

1. Компания ООО «Хороший урожай», основной деятельностью которой является обрабатывающее производство (производство пищевых продуктов, первичная и последующая (промышленная) переработка сельскохозяйственной продукции), в том числе в целях обеспечения импортозамещения и развития несырьевого экспорта. Компания ведет свою деятельность на территории Москвы и Московской области, имеет 40 сотрудников, годовой доход организации составил 200 млн руб. Учредители планируют расширить деятельность компании в регионах.
2. Образовательный проект для детей дошкольного возраста ООО «Учимся считать» планирует выйти на международный рынок. В штате работает 30 сотрудников, еще 50 человек находится на аутсорсинге. Доход за предыдущий год составил 100 млн руб.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://ofd.nalog.ru>
3. Корпорация МСП. Меры поддержки. URL: <https://corpmsp.ru>
4. Цифровая платформа мсп.пф. URL: <https://мсп.пф/education/promo>

Ресурсы для старта и развития бизнеса

В рамках темы вы узнаете:

- Что входит в понятие «ресурсы бизнеса»?
- Что такое капитал компании, где он отражается, из чего состоит?
- Какие виды ресурсов бывают?
- В чем сходства и отличия основных и оборотных средств бизнеса?
- Какие виды нематериальных активов компании существуют? Чем они отличаются от других активов?
- Как оценить гудвилл компании?
- Зачем нужна амортизация основных средств?
- Как оценить эффективность использования активов бизнеса?

1. Ресурсы бизнеса: понятие и классификации

Блок полезной информации

Ресурсы — это неотъемлемая и постоянно данная характеристика, свойственная любой компании независимо от ее размера, сферы деятельности и формы собственности. Экономические ресурсы — это:

- все виды ресурсов, используемых в процессе производства товаров и услуг;
- те блага, которые используются для производства других благ;
- производственные ресурсы, производственные факторы, факторы производства, факторы экономического роста.

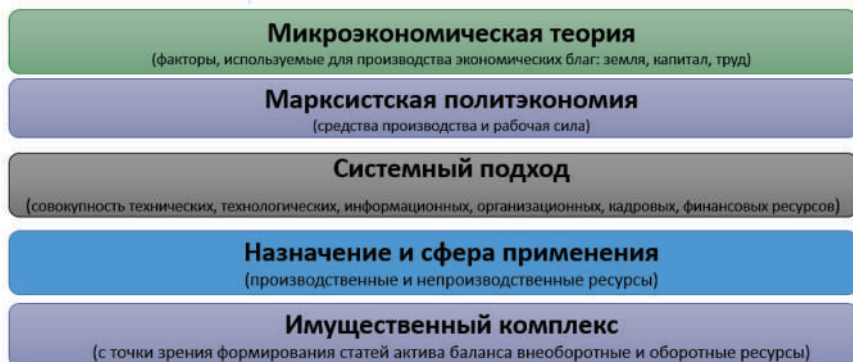


Рис. 6.1. Классификации экономических ресурсов
Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций
по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Существует достаточно много различных классификаций экономических ресурсов (рис. 6.1), однако в данной теме мы будем преимущественно рассматривать ресурсы с точки зрения формирования статей

активов баланса как основных элементов имущественного комплекса бизнеса.



Рис. 6.2. Классификация экономических ресурсов с точки зрения формирования имущественного комплекса компании

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Если мы откроем часть IV Гражданского кодекса РФ и посмотрим на определение предпринимательства, то увидим, что:

- предпринимательская деятельность — это самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на **систематическое получение прибыли** от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке (ст. 2 ГК РФ);
- предпринимательство — это умение эффективно распределять имеющиеся ограниченные ресурсы для достижения максимально возможных из поставленных задач — производства товаров и услуг, т.е. максимально эффективно использовать все пассивы компании для формирования активов бизнеса (рис. 6.2):
 - вложить собственные деньги и подвергнуть их риску;
 - находить покупателей (не иметь гарантированной ежедневной работы);
 - принимать решения об организации своего труда и своей команды наемных работников;
 - планировать, как, что производить и куда поставлять;
 - научиться осуществлять маркетинговые и сбытовые операции;
 - работать больше, чем раньше (особенно сначала);

- быть более подверженным влиянию изменений в окружающем мире;
- признать тот факт, что ваш доход и уровень жизни будут зависеть от степени успеха на рынке.

При вложении финансовых ресурсов принципиальным является вопрос о длительности их иммобилизации, т.е. невозможности использования по другим направлениям до завершения периода их обращения (рис. 6.3).

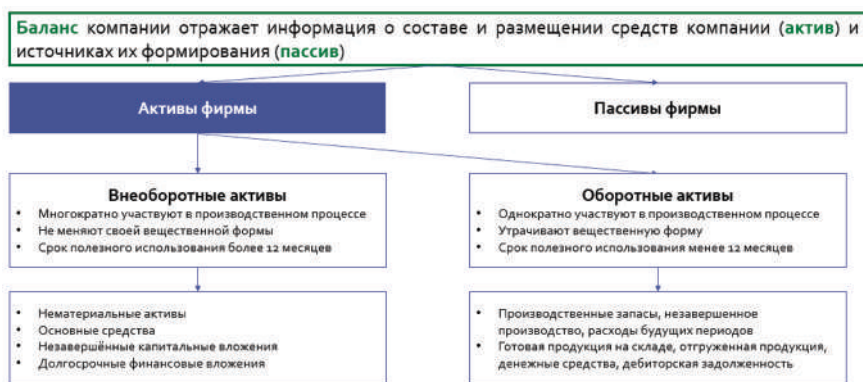


Рис. 6.3. Классификация экономических ресурсов по оборачиваемости активов компании

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

В практике хозяйственной деятельности в качестве критерия длительности иммобилизации используется календарный год. С учетом этого критерия все хозяйственные средства предпринимательской деятельности можно разделить на внеоборотные и оборотные средства (активы). В состав внеоборотных активов входят основные средства, нематериальные активы и капитальные вложения. К внеоборотным средствам относятся объекты имущества со сроками обращения свыше 1 года (долгосрочные).

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, само предприятие как имущественный комплекс. К движимой части относятся остальные материально-вещественные элементы основных средств.

Основные средства в предпринимательской деятельности



Рис. 6.4. Характеристики основных средств в предпринимательской деятельности и классификация основных средств по натурально-вещественному признаку

Источник: курс лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Под нематериальными активами (НМА) понимают идентифицируемые неденежные активы, не имеющие физической формы. С 1 января 2024 г. вступил в силу российский стандарт ФСБУ 14/2022, внесший ряд изменений в ранее действовавшие правила и сблизивший учет нематериальных активов с положениями международных стандартов МСФО 3.

Для того чтобы актив был признан нематериальным, он должен отвечать пяти признакам:

- не иметь материальной формы;
- быть предназначенным для использования в хозяйственной деятельности предприятия;
- обладать способностью приносить выгоду в будущем;
- использоваться в течение более чем 12 месяцев;
- быть идентифицируемым, т.е. иметь возможность быть отделенным от других активов.

Следует отметить, что большую часть нематериальных активов составляют объекты интеллектуальной собственности. В соответствии с частью IV Гражданского кодекса РФ под интеллектуальной собственностью понимаются результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации, которым предоставляется правовая защита. Но весь состав НМА не исчерпывается правами на объекты интеллектуальной собственности.

В настоящее время к НМА относятся:

- результаты интеллектуальной деятельности (*объекты интеллектуальной собственности*);
- средства индивидуализации юридических лиц, товаров, услуг (исключая созданные самой организацией) (*объекты интеллектуальной собственности*);
- разрешения (лицензии) на осуществление отдельных видов деятельности (например, права на разработку месторождений, на работу с драгоценными металлами, лицензионные ПО, если они могут быть переустановлены на другой носитель, и т.д.) (*не являются объектами интеллектуальной собственности*).

В качестве нематериальных активов выступают не сами объекты интеллектуальной собственности, а исключительные имущественные права на них, позволяющие получать экономические выгоды от их монопольного использования в виде увеличения дохода. Если у организации появляются исключительные права на перечисленные результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, которые она использует в своей хозяйственной деятельности, то эти права подлежат учету в составе нематериальных активов как в бухгалтерском, так и в налоговом учете.

Что касается гудвилла (ранее именовавшегося деловой репутацией), то новый российский стандарт по НМА в вопросах его учета, оценки и проверки на обесценение отсылает к МСФО 3, в соответствии с которыми он не относится к НМА, так как не может быть отделен от другого имущества и поэтому не является идентифицируемым активом, но при своем возникновении находит отражение баланса в составе внеоборотных активов.

Гудвилл и раньше не являлся объектом интеллектуальной собственности (в отличие от большинства других нематериальных активов), поскольку появлялся не в результате интеллектуальной деятельности, а в момент покупки (объединения) бизнеса как надбавка к цене, уплачиваемая покупателем в ожидании будущих экономических выгод. Следует, однако, отметить, что для целей налогового учета гудвилл по-прежнему рассматривается как нематериальный актив.

К оборотным средствам относят объекты имущества со сроком обращения до 1 года включительно (краткосрочные)¹. На стадии производства оборотные ресурсы существуют в виде оборотных производствен-

¹ Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. 336 с. Тема 7. Материальные активы в предпринимательской деятельности. С. 136.

ных фондов, включающих производственные запасы (сырье, материалы, топливо, тара, инструменты, упаковка), незавершенное производство (незаконченная продукция, полуфабрикаты), расходы будущих периодов (освоение новых изделий, разработка новых технологий, связанных с выпуском продукции в будущем).

Нематериальные активы как часть интеллектуальной собственности компании

Интеллектуальная собственность – результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана

Статья 1225. Охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации // Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 18.07.2019)

- | | |
|--|--|
| • произведения науки, литературы и искусства; | • полезные модели; |
| • программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ); | • промышленные образцы; |
| • базы данных; | • селекционные достижения; |
| • исполнения; | • топологии интегральных микросхем; |
| • фонограммы; | • секреты производства (ноу-хау); |
| • сообщение в эфир или по кабелю радио- или телепередач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания); | • фирменные наименования; |
| • изобретения; | • товарные знаки и знаки обслуживания; |
| | • наименования мест происхождения товаров; |
| | • коммерческие обозначения. |

Рис. 6.5. Состав нематериальных активов в предпринимательской деятельности

Источник: курс лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Когда процесс производства товаров и услуг завершен, оборотные производственные фонды принимают форму готовой продукции. В сфере обращения происходит постепенное превращение готовой продукции на складе в отгруженную, далее в денежные средства (в кассе и банковских счетах компании) или в дебиторскую задолженность (средства в незаконченных расчетах с потребителем продукции и другими контрагентами бизнеса).

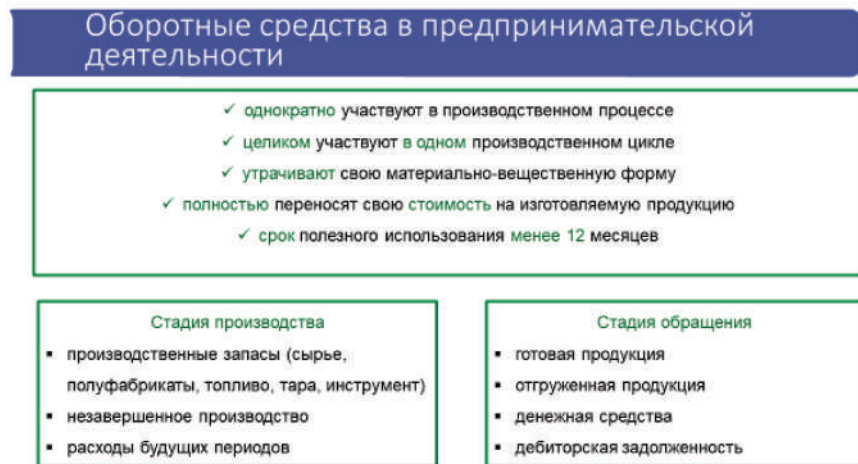


Рис. 6.6. Характеристики оборотных средств в предпринимательской деятельности и классификация оборотных средств по стадиям производства и обращения

Источник: курс лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Задания

Задание 1. Разминка

Приведите пример бизнеса, который может существовать без ресурсов.

Задание 2. Ресурсы бизнеса и их классификация по статьям актива баланса

ООО «Горизонт» является малым предприятием. Компания учреждена тремя совладельцами, зарегистрирована 2 июля 2024 г. Основатели бизнеса (учредители компании) полностью оплатили свои взносы в уставный капитал, внося по 2 млн руб. на расчетный счет фирмы. В 3-м квартале 2024 г. компанией были осуществлены следующие хозяйственные операции (все суммы указаны без учета НДС):

1. Получен в банке «Авангард» кредит в размере 10 млн руб. на 3 года. Деньги уже перечислены на расчетный счет ООО «Горизонт».
2. Приобретено офисное помещение (25 кв. м) в деловом центре «Арена» по цене 4 млн руб. С учетом его технического состояния были оплачены услуги по капитальному ремонту помещения для его доведения до состояния, пригодного для эксплуатации, в размере 1 млн руб. (в эту сумму входит и стоимость материалов для ремонта).

3. Куплен хозяйственный инвентарь (офисная мебель) для оборудования помещения на сумму 120 тыс. руб.
4. Приобретена оргтехника, а именно 4 компьютера с периферийными устройствами, а также 2 принтера с ксероксом общей стоимостью 450 тыс. руб.
5. Приобретено лицензионное программное обеспечение (право использовать программное обеспечение в соответствии с лицензионным соглашением в течение 2 лет) на сумму 12 тыс. руб.
6. Приобретены канцелярские принадлежности и расходные материалы (бумага, тонер, ручки и т.п.) на сумму 20 тыс. руб. Из них использовано в 3-м квартале на сумму 10 тыс. руб.
7. В этот период в компании разработано 5 программных продуктов по договору с клиентами (коробочные решения для документооборота с индивидуальной доработкой под запросы заказчика). Четыре продукта оплачены на общую сумму 2 млн руб. и переданы клиентам. Стоимость незавершенных и на конец периода не переданных клиентам программ составила 200 тыс. руб. (при этом компания оплатила все расходы на эту сумму отдельными платежами).
8. Один программный продукт был разработан для внутреннего использования. Затраты на его разработку составили 250 тыс. руб. Права на программу принадлежат фирме и подтверждены документально. Программа разработана для производственных целей организации, планируется к использованию более 12 месяцев.
9. Выплачена заработная плата сотрудникам в размере 800 тыс. руб. (с учетом всех обязательных отчислений).
10. Прочие расходы на разработку и продажу программ составили 124 тыс. руб., а также компания оплатила налоги в размере 120 тыс. руб.

Определите:

- Какие виды имущества будет иметь компания по результатам формирования уставного капитала и осуществленных расходов в 2-м квартале 2024 г.?
- По каким признакам вы отличаете основные и оборотные средства ООО «Горизонт»?
- В чем основное отличие основных средств и нематериальных активов ООО «Горизонт»?
- Рассчитайте стоимость основных средств, оборотных средств и нематериальных активов ООО «Горизонт» и заполните таблицу (краткую схему баланса компании).

Актив		Пассив	
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	
Нематериальные активы		Уставный капитал	
Основные средства		Добавочный капитал	
Финансовые вложения		Резервный капитал	
Прочие внеоборотные активы		Нераспределенная прибыль	
<i>Итого по разделу I</i>		<i>Итого по разделу III</i>	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
Запасы, НЗП, готовая продукция		Заемные средства	
НДС по приобретенным ценностям		Отложенные налоговые обязательства	
Дебиторская задолженность		Прочие обязательства	
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)		<i>Итого по разделу IV</i>	
Денежные средства и денежные эквиваленты		V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
Прочие оборотные активы		Заемные средства	
<i>Итого по разделу II</i>		Кредиторская задолженность	
		Прочие обязательства	
		<i>Итого по разделу V</i>	
БАЛАНС		БАЛАНС	

Рис. 6.7. Краткая схема баланса ООО «Горизонт»

Источник: составлено авторами раздела.

2. Виды стоимости основных средств

Блок полезной информации

По натурально-вещественному признаку в составе основных средств можно выделить здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, транспортные средства, вычислительную технику и многое другое. Как же оценить стоимость всех возможных видов основных средств? В соответствии с законодательством

РФ можно выделить четыре вида стоимости основных средств (см. рис. ниже): первоначальная, переоцененная, балансовая, ликвидационная.



Рис. 6.8. Виды стоимости основных средств

Источник: курс лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Задания

Задание 3. Первоначальная стоимость основного средства¹



Рис. 6.9. Сервис грузоперевозок²

Сервис грузоперевозок «Грузовичкоф» предоставляет услуги недорогих грузовых перевозок как частным, так и юридическим лицам. Самыми

¹ При составлении задания использовались материалы задания 3 на с. 104 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

² Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

популярными услугами, которые оказывает компания, являются заказные малотоннажные перевозки внутри городов и других населенных пунктов:

- квартирные и офисные переезды «под ключ»;
- перевозка строительных материалов с грузчиками;
- «Грузчики на час» — услуги грузчиков с почасовой оплатой;
- «Заберем в любой точке» — попутный груз в Московской области;
- «Сборный груз» — перевозки малогабаритных грузов различных заказчиков в одном направлении в одном транспортном средстве по РФ и миру (Европа, Китай, Турция);
- «Постоянное сотрудничество» — доставка для интернет-магазинов, в торговые сети, доставка до Wildberries, Ozon, «Яндекс.Маркета», Lamoda.

Компания «Грузовичкоф» приобрела сделанный на заказ эксклюзивный малотоннажный грузовик «ГАЗ Газель», осуществив при этом следующие затраты:

1. Уплатила в соответствии с договором продавцу фургона 916 тыс. руб. — цена основного средства (без НДС).
2. Уплатила за доставку купленного автотранспортного средства — 4 тыс. руб. (без НДС).
3. Уплатила сторонней организации за приведение средства в состояние, пригодное для использования, 78,35 тыс. руб. (без НДС).
4. Уплатила госпошлину через портал «Госуслуги» за регистрацию транспортного средства и выдачу новых знаков в ГИБДД — 1,65 тыс. руб.
5. Уплатила за смазочные материалы, необходимые для проведения текущего ремонта основного средства в процессе его эксплуатации, — 19,2 тыс. руб. (без НДС).

Определите первоначальную стоимость данного основного средства.



Рис. 6.10.

Сервис грузоперевозок¹

Задание 4. Переоцененная стоимость основного средства²

Мы продолжаем рассматривать компанию «Грузовичкоф» в теме «Ресурсы бизнеса». Сопутствующими услугами компании является упа-

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

² При составлении задания использовались материалы задания 4 на с. 105 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

ковка, разгрузка и погрузка перевозимых предметов, упаковка на терминале и страхование грузов, а также временное хранение грузов на складах компании.

У сервиса грузоперевозок «Грузовичкоф» есть небольшой склад автотранспорта в промышленной зоне на окраине г. Калуги. За несколько лет владения складским помещением компания технически переделала данный объект, значительно улучшила качество внутренней отделки помещения, создала вспомогательные помещения при складе, установила систему охраны и видеонаблюдения, провела дополнительные инженерные коммуникации.



Рис. 6.11. Сервис грузоперевозок¹

Руководство компании, состоящее из основателей бизнеса, считает, что при таких мерах обновления складских технологий, а также с учетом инфляции за последние пару лет оценка по первоначальной стоимости не дает объективного представления о стоимости данного актива.

Правы ли предприниматели?

Компания решила переоценить стоимость автотранспортного склада с учетом возможностей последующей сдачи части склада в аренду. Определите переоцененную стоимость склада в промышленной зоне на окраине города на 01.01.2025, исходя из следующих условий:

- Полная первоначальная стоимость склада — 8000 тыс. руб., в том числе стоимость оборудования — 500 тыс. руб.

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/5 г/о).

- На момент переоценки индекс цен на оборудование по сравнению с годом ввода в эксплуатацию составлял 1,5.
- Индекс изменения стоимости строительно-монтажных работ – 1,9.

3. Амортизация основных средств

Блок полезной информации

Чтобы понять смысл амортизации, надо выяснить, как формируется стоимость выпускаемой продукции. В качестве примера мы рассмотрим бизнес по продаже вареной кукурузы, в который мы вложили 205 тыс. руб. Для открытия и ведения этого бизнеса мы приобретаем активы. Покупаем станцию для варки кукурузы стоимостью 200 тыс. руб. На оставшиеся 5 тыс. руб. приобретаем ингредиенты для приготовления хот-догов:

- палочки (1 палочка стоит 10 руб.);
- кукуруза (1 кукуруза стоит 40 руб.).

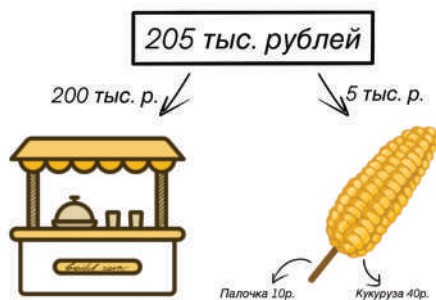


Рис. 6.12. Ресурсы для приготовления продукта¹

Палочка и кукуруза после приготовления превратились в готовый продукт, но неверно будет сказать, что стоимость приготовления кукурузы составляет 50 руб., ведь в приготовлении участвовала и наша станция, в которую мы вложили часть денег. Конечно, мы не можем перенести стоимость всей станции на стоимость приготовления одной порции

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

кукурузы, иначе она бы стоила 200 050 руб. (затраты на производство одной порции). Но и не учесть затраты, фактически понесенные на покупку станции, тоже будет неправильно. Как поступить?

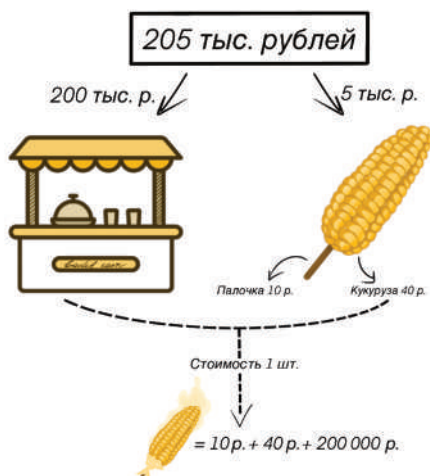


Рис. 6.13. Сколько мы потратили денежных средств на приготовление одной порции кукурузы?¹

На самом деле мы должны еще включить затраты на аренду места, на производство (электричество, уголь или дрова) и заработную плату продавца (который одновременно и готовит кукурузу). Но сейчас мы хотим показать, для чего нужна именно амортизация, поэтому в примере этой темы данные затраты мы учитывать не будем. Это предмет для обсуждения следующей темы.

Предположим, что наша станция для производства кукурузы прослужит нам 10 лет. Тогда давайте поделим стоимость станции на 10 лет и получим, что в год станция теряет в своей цене 20 тыс. руб.

Эти 20 тыс. руб. и должны войти в стоимость всех порций кукурузы, произведенных за год. Таким образом, в течение 10 лет мы будем устанавливать справедливую цену за нашу продукцию и полностью окупим станцию для варки кукурузы.

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

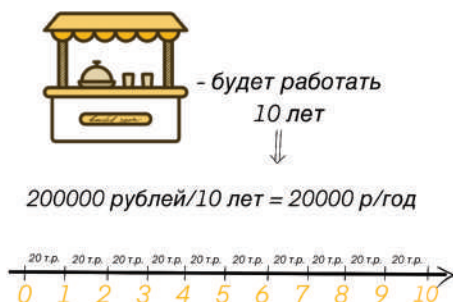


Рис. 6.14. В один год станция теряет по 20 тыс. руб. своей стоимости¹

Какова же будет стоимость одной порции кукурузы с учетом стоимости станции? Допустим, что в год мы планируем продавать 5000 порций кукурузы. Тогда для того, чтобы узнать, какой кусочек стоимости войдет в стоимость одной порции, нужно поделить 20 тыс. руб. на 5000 порций кукурузы. Получаем 4 руб. Эти 4 руб. и есть сумма амортизации в расчете на единицу готового продукта. А сама амортизация — это процесс переноса стоимости актива (в нашем случае станции для приготовления кукурузы, которую мы купили за 200 тыс. руб.) на стоимость произведенной продукции.

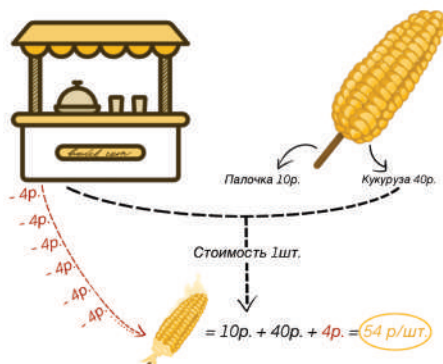


Рис. 6.15. Стоимость одной порции кукурузы с учетом стоимости станции²

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

² Источник тот же.

В нашем примере стоимость станции будет уменьшаться на 4 руб. при производстве одной порции кукурузы. Рассчитаем стоимость нашей кукурузы с учетом амортизации. 10 руб. — палочка, 40 руб. — кукуруза, 4 руб. — амортизация станции. Итого стоимость изготовления одной порции с учетом амортизации составит 54 руб.

В нашем примере активы делятся на 2 группы. 1-я группа — ингредиенты — сразу превратилась в готовый продукт и полностью перенесла на него свою стоимость. Продав кукурузу, мы снова получили деньги и снова закупили ингредиенты. Производственный цикл (его еще называют оборот) завершился. Такие активы называют оборотными. Купленная станция может приготовить тысячи порций кукурузы и свою стоимость будет переносить постепенно в течение 10 лет на готовую продукцию. Такие активы называются внеоборотными.



Рис. 6.16. Внеоборотные и оборотные активы для приготовления порции кукурузы¹

Задания

Задание 5. Балансовая стоимость основного средства

Мы продолжаем рассматривать компанию «Грузовичкоф» в теме «Ресурсы бизнеса». В предыдущих заданиях мы подсчитали первоначальную стоимость основного средства, приобретенного компанией. Сервис грузоперевозок «Грузовичкоф» приобрел фургон «ГАЗ Газель»

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

за 1 млн руб. Срок полезного использования оборудования, согласно документации, составляет 10 лет. Рассчитайте балансовую стоимость основного средства через 3 года при применении линейного метода начисления амортизации при условии, что ликвидационная стоимость равна нулю, поскольку ожидаемая к поступлению сумма не может быть определена.

4. Линейный подход к начислению амортизации основных средств

Блок полезной информации

Существует несколько подходов к начислению амортизации основных средств (линейный, уменьшаемого остатка, пропорционально количеству продукции (объему работ)). Наиболее распространенным является линейный подход к начислению амортизации.

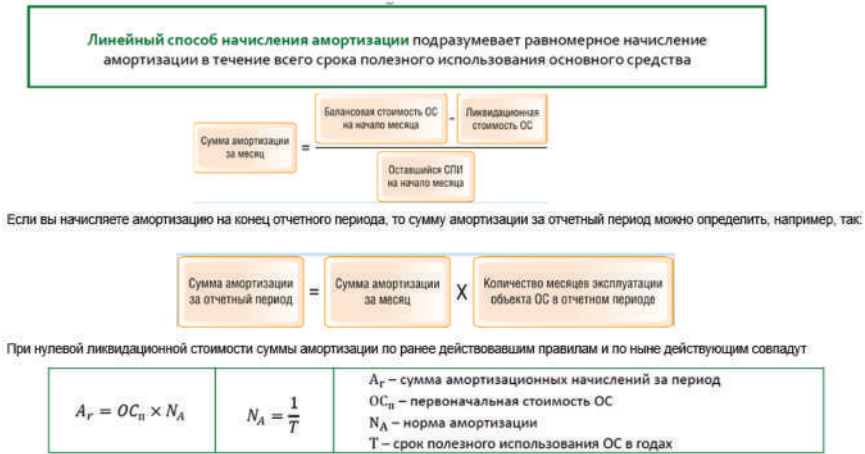


Рис. 6.17. Линейный подход к начислению амортизации
Источник: курс лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

При линейном подходе срок полезного использования (далее — СПИ) объекта основных средств может быть установлен¹:

- как период, в течение которого его использование будет приносить экономические выгоды компании;
- как количество продукции (объем работ в натуральном выражении, в штуках, квадратных метрах и т.п.), которое компания ожидает получить от его использования.

СПИ определяется исходя из ожидаемого периода эксплуатации ОС, ожидаемого физического износа, ожидаемого морального устаревания, планов по замене ОС (техническому перевооружению)².

Задания

Задание 6. Самостоятельная работа. Балансовая стоимость основного средства

Компания «Ваканда» приобрела и ввела в эксплуатацию с 1 января 2025 г. бывшее в эксплуатации оборудование на сумму 300 000 руб. Срок эксплуатации у прежнего собственника составил 6 лет, норма амортизации согласно нормативной базе — 10% (использовался линейный подход к начислению амортизации, ликвидационная стоимость принималась равной нулю). Затраты на ввод в эксплуатацию составили 10 000 руб. Рассчитайте балансовую стоимость основного средства через три года при применении линейного метода начисления амортизации при условии, что ликвидационная стоимость равна нулю, поскольку ожидаемая к поступлению сумма не может быть определена.

5. Нематериальные активы бизнеса

Блок полезной информации

Нематериальные активы — это права, возникающие из использования интеллектуальной собственности в хозяйственной деятельности.

¹ Пункт 8 ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (утв. приказом Минфина от 17.09.2020 № 204н).

² Пункт 9 ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (утв. приказом Минфина от 17.09.2020 № 204н).

К объектам интеллектуальной собственности в соответствии с российским законодательством относятся произведения науки, литературы, искусства; программы 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.

Одни из этих объектов называются результатами интеллектуальной деятельности, а другие — приравненными к ним средствами индивидуализации. И разница не только в названии.

Если результаты интеллектуальной деятельности признаются объектами НМА вне зависимости, были ли они приобретены или созданы организацией для целей использования в своей хозяйственной деятельности, то приравненные к ним средства индивидуализации, если они созданы самой организацией, не могут быть признаны в качестве НМА. Третья группа нематериальных активов, не связанная с интеллектуальной собственностью и включающая разрешения на отдельные виды деятельности, распространяется теперь и на лицензии, в частности на использование ПО, чего прежде не было.

Объекты НМА не должны иметь натурально-вещественной формы, их можно выделить из других активов, они должны использоваться в хозяйственной деятельности предприятия и приносить экономическую выгоду в будущем, функционируя в течение периода, превышающего 12 месяцев. 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, лицензионный договор и др.). Идентифицируемость, представляющая собой возможность полноценного самостоятельного существования нематериального актива и отделения его от имущества предприятия, является важной характеристикой, позволяющей поставить резуль-

тат интеллектуальной деятельности на баланс предприятия в качестве НМА.

Идентифицируемые нематериальные активы обладают распознаваемыми характеристиками, имеют определимый срок службы, могут быть проданы отдельно от бизнеса и списаны. Примеры идентифицируемых нематериальных активов включают патенты, товарные знаки, авторские права, базы данных.

Примером неидентифицируемого актива является гудвилл, возникший в связи с приобретением предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части). Именно невозможность его вычленения из имущественного комплекса предприятия, отделения от других активов, т.е. его неидентифицируемость, не позволяет в соответствии с международными стандартами относить его к нематериальным активам. Тем не менее это важный актив компании, который в балансе относится к группе внеоборотных активов. Для целей бухгалтерского учета стоимость гудвилла рассчитывается 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 продаваемого предприятия на дату его покупки (приобретения).

Задания

Задание 7. Способы появления нематериального актива на балансе компании¹

Компания специализируется на разработке IT-программ. В каком из перечисленных ниже случаев можно говорить о появлении у этой фирмы нематериального актива в виде программного продукта и какова его стоимость?

1. Программный продукт создается работниками компании в порядке выполнения служебных обязанностей. Расходы на оплату труда разработчиков с отчислениями на социальные нужды составляли 120 тыс. руб. Амортизация основных средств — 20 тыс. руб. Оплата работы организаций-соисполнителей, разрабатывающих отдельные модули программы, — 30 тыс. руб. Затраты общехозяйственные, в том числе свя-

¹ При составлении задания использовались материалы задания 16 на с. 110 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

занные с получением исключительных авторских прав, — 20 тыс. руб. Предполагается использование данного программного продукта внутри компании.



Рис. 6.18. Программный продукт создается работниками компании по заказу сервиса грузоперевозок «Грузовичкоф»¹

2. Программный продукт создается работниками компании по заказу сервиса грузоперевозок «Грузовичкоф». Цена на разработку составляет 150 тыс. руб. В договоре на разработку программы зафиксировано право собственности организации-заказчика на создаваемый программный продукт.

3. Программный продукт создается работниками компании для последующей реализации. Затраты на разработку составляют 100 тыс. руб. Компания-разработчик продает по договорам купли-продажи приложения, содержащие программный продукт. Рентабельность продаж составляет 30%.

Задание 8. Определение стоимости гудвила

Компания «Флеркен» в 2024 г. приобрела компанию «Тессеракт» за 500 000 тыс. руб. (без НДС). Имеется следующая информация о составе статей баланса приобретаемой компании «Тессеракт»: основные средства по балансовой стоимости — 150 000 тыс. руб. (ликвидационная стоимость объектов основных средств принимается равной нулю), материальные запасы — 110 000 тыс. руб., готовая продукция — 90 000 тыс. руб., дебиторская задолженность — 50 000 тыс. руб., задолженность

¹ Рисунок выполнен студентом 1-го курса экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова направления «Менеджмент» Аленой Глебовной Груздевой (м105, 2024/25 г/о).

по заработной плате — 10 000 тыс. руб., задолженность по налогам — 10 000 тыс. руб., уставный капитал — 100 тыс. руб., добавочный капитал — 35 тыс. руб.

Определите, соответствует ли цена покупки стоимости приобретенного в результате сделки имущества компании. Если нет, то чем объясняется разница в цене и как ее величину отразить в балансе? Как называется эта разница, к какой группе активов относится?

6. Показатели эффективности использования ресурсов

Блок полезной информации

Среди основных показателей эффективности использования основных средств можно выделить следующие (см. рис. ниже).

Показатель	Формула	Пояснение
Коэффициент фондотдачи указывает на то, какой объем выпуска продукции приходится на каждый рубль, затраченный на оборудование	$FO = \frac{Q}{OC}$	FO – коэффициент фондотдачи Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте OC – средняя за период стоимость основных средств
Коэффициент фондёмкости отражает потребность в основном капитале на единицу стоимости результата. ФЕ позволяет установить влияние изменений в использовании ОС на общую потребность в них, а также выявить влияние изменений в структуре ОС на изменение уровня их использования	$FE = \frac{OC}{Q}$	FE – коэффициент фондёмкости Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте OC – средняя за период стоимость основных средств
Коэффициент фондоосоруживаемости характеризует стоимость основных средств, приходящихся на одного работника, то есть насколько работники предприятия обеспечены техникой, необходимым для труда оборудованием и иными основными фондами	$FB = \frac{OC}{Ч}$	FB – коэффициент фондоосоруживаемости OC – средняя за период стоимость основных средств Ч – среднестатистическая численность работников
Показатель производительности труда отражает эффективность работы предприятия — это количество продукции, произведенное за определенный период, в расчете на одного работника	$PT = \frac{Q}{Ч}$	PT – производительность труда Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте Ч – среднестатистическая численность работников

Рис. 6.19. Показатели эффективности использования основных средств

Источник: курс лекций «Основы предпринимательства»,
2019–2024 гг.

Среди основных показателей эффективности использования оборотных средств можно выделить следующие (см. рис. 6.20).

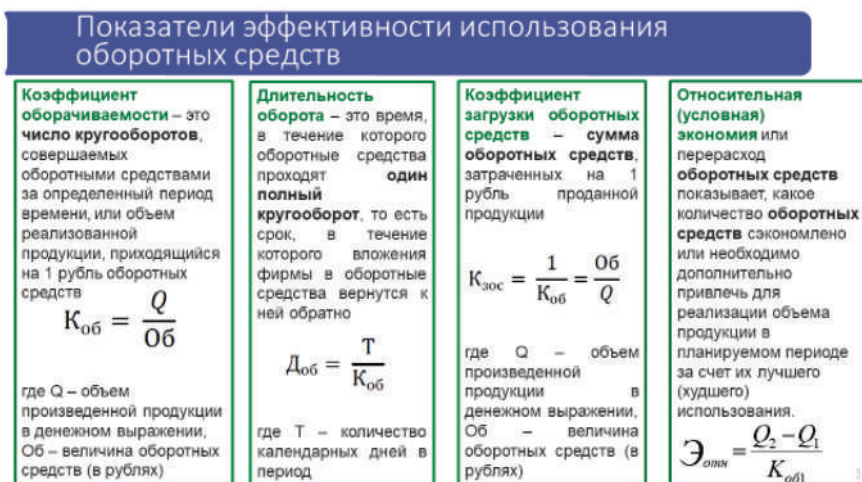


Рис. 6.20. Показатели эффективности использования основных средств

Источник: курс лекций «Основы предпринимательства»,

2019–2024 гг.

Задания

Задание 9. Разминка

Фондоёмкость основных средств компании «Олимп» снизилась с 0,5 руб./руб. до 0,4 руб./руб. в 2-м квартале по сравнению с 1-м кварталом 2025 г. Стоимость основных средств компании не изменилась и составила 100 млн руб. Определите прирост объема производства в 2-м квартале по сравнению с 1-м кварталом 2025 г.

Задание 10. Показатели эффективности использования основных средств

В компании «Грузовичкоф» на будущий плановый период предусмотрено увеличение объема перевозок и повышение фондоотдачи (транспорт для грузоперевозок) при неизменной фондовооруженности труда (см. табл.). Определите:

1. Дополнительную потребность предприятия в основных средствах.
2. Дополнительную потребность предприятия в трудовых ресурсах.
3. Уровень фондоотдачи, обеспечивающий производственную программу без привлечения дополнительных основных средств.

Таблица 6.1

Исходные данные компании «Грузовичкоф»

2024 г.			2025 г.	
Объем грузоперевозок (млн руб.)	фондоотдача (руб./руб.)	фондовооруж. (руб./чел.)	увеличение объема производства (%)	фондоотдача (руб./руб.)
15	3	2500	10	3,2

Источник: составлено авторами раздела.

Задание 11. Показатели эффективности использования оборотных средств

В отчетном периоде выручка от реализации продукции составила 350 тыс. руб. (без НДС), а среднесписочная численность персонала — 35 человек. В плановом периоде планируется дополнительно нанять 7 сотрудников и увеличить объем реализации на 20%. Как изменится производительность труда в плановом периоде?

Задание 12. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Среднеквартальная сумма оборотных средств в компании составила 36 млн руб.; объем реализованной продукции за тот же период составил 180 млн руб. Определите коэффициенты оборачиваемости оборотных средств и загрузки оборотных средств, а также время оборота за квартал.

Задание 13. Показатели эффективности использования оборотных средств

Рассчитайте экономию оборотных средств при следующих условиях: фирма предполагает увеличить объем продаж с 700 до 810 тыс. руб., сохранив прежнюю величину оборотных средств в размере 100 тыс. руб.

Задание 14. Показатели производительности труда

Предприятие малого бизнеса «Огонек» произвело продукции в 2023 г. на 10 400 тыс. руб. Среднесписочная численность работающих составляла 80 человек. В 2024 г. спрос на продукцию вырос на 30% при сохранении тех же цен.

На сколько процентов должна была вырасти производительность труда на предприятии в 2024 г., чтобы оно не потеряло статус малого, доведя среднесписочную численность работников до предельно допу-

стимого значения по этому критерию согласно действующему законодательству?

Задание 15. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Совокупная численность рабочих и инженеров в компании в 2022 г. составляла 35 человек. В 2023 г. двое рабочих закончили обучение и перешли в состав инженеров, а 8 инженеров уволились. В результате рабочих стало в два раза больше, чем инженеров.

Какова была численность рабочих и численность инженеров в компании в 2022 г.? Какова должна быть максимальная численность остального персонала компании в 2022 и 2023 гг., чтобы она имела статус малого бизнеса?

Компания в 2022–2023 гг. не осуществляет в качестве основного вида деятельности предпринимательскую деятельность в сфере общественного питания и в сфере легкой промышленности.

Задание 16¹. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Выручка компании «Гермес» в 2024 г. составила 60 млн руб. при фондоотдаче, равной 5 руб./руб., и фондовооруженности, равной 3000 руб./чел. Покупка новых станков и оборудования в 2025 г. позволила компании при неизменной фондоотдаче увеличить фондовооруженность в 2 раза, в то время как потребность в основных средствах выросла на 25%. Определите экономию трудовых ресурсов, достигнутую в результате покупки новых станков и нового оборудования в 2025 г. по сравнению с 2024 г.

Задание 17. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Объем оборотных средств компании «Огонек» в 2024 г. равен 40 млн руб. При этом удельный вес материалов в общей сумме оборотных средств составлял 1/4. Объем выпущенной продукции компании в 2025 г. не увеличивается по сравнению с 2024 г. и составляет 80 млн руб. Расход материалов на 1 изделие в 2025 г. уменьшается на 50%. Как изменится длительность хозяйственного цикла компании в 2025 г.?

¹ При составлении задания использовались материалы задания 7 на с. 106 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» (утв. приказом Минфина России от 30.05.2022 № 86н).
2. ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (утв. приказом Минфина от 17.09.2020 № 204н).
3. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. 336 с. Тема 7. Материальные активы в предпринимательской деятельности. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment> (для зарегистрированных пользователей) (дата обращения: 18.04.2024).
4. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. А. Е. Карлика, Л. М. Шухгальтер СПб.: Питер, 2023. 480 с. ISBN 978-5-4461-2324-7 Глава 4. Основной капитал предприятия. С. 93–117. Глава 5. Оборотные средства предприятия. С. 118–127. Глава 6. Персонал, организация и оплата труда на предприятии. С. 129–144.
5. Экономика предприятия: учеб. и практикум для акад. бакалавриата / под ред. С. А. Смирнова, А. В. Колышкина. М.: Юрайт, 2018. 495 с. ISBN 978-5-534-05066-0. Глава 4. Основные средства предприятия. С. 134–158. Глава 5. Оборотные средства предприятия. С. 159–207. URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-predpriyatiya-432937#page/3> (дата обращения: 18.04.2024).
6. Экономика предприятия: учеб. пособие / А. Ковалев. СПб.: Питер, 2023. 463 с. ISBN 978-5-4461-2376-6. Глава 6. Факторы производства и их структура. С. 118–135. Глава 7. Оборотные средства предприятия. С. 136–152. П. 8.1. Производительность труда: методы измерения, пути и факторы ее роста. С. 158–162.

Расходы и доходы предпринимательского проекта

В рамках темы вы узнаете:

- Как определяются доходы и расходы предпринимательского проекта?
- Какие виды доходов и расходов существуют?
- Какие виды прибыли существуют?
- Как формируется отчет о финансовых результатах?
- Как определить критический объем продаж для предпринимательского проекта?

1. Доходы и расходы

Блок полезной информации

Доходами организации признается увеличение экономических выгод в результате **поступления активов** (денежных средств, иного имущества) и (или) **погашения обязательств**, приводящее к **увеличению капитала** этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества). Заметим, что определение доходов привязано к активам (стоимости экономических ресурсов, принадлежащих компании), это означает, что по результатам получения доходов компания должна стать больше. При этом доходы связаны с деятельностью компании и привлечение кредита или вклад учредителей не является доходом (это привлечение капитала, а не результат непосредственной деятельности организации).

Схожим образом определяются и расходы: **расходами** организации признается уменьшение экономических выгод в результате **выбытия активов** (денежных средств, иного имущества) и (или) **возникновения обязательств**, приводящее к **уменьшению капитала** этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников.

Важно различать расходы и затраты. Под затратами понимается денежная оценка стоимости ресурсов, использованных в процессе хозяйственной деятельности организации. По существу, затраты возникают в тот момент, когда один вид активов организации преобразуется в другой, например, приобретая основные средства, компания уменьшает величину денежных средств в активе баланса и увеличивает стоимость имевшихся основных средств на ту же сумму. По результатам этой операции общая величина активов оказывается неизменной: денежные средства сменили свою форму, трансформировавшись в основные средства. При этом расходы приводят к тому (рассматривается часть определения, связанная с активами), что активы компании уменьшаются. Например, при продаже продукции у компании возникают расходы, связанные с себестоимостью продукции, и активы компании уменьшаются на соответствующую им величину.

Отчет о финансовых результатах представляет собой рисунок (см. рис. 7.1), на котором рассчитывается получаемая прибыль путем вычитания расходов из полученных доходов. На рисунке отсутствует информация о затратах компании.

Выручка
– Себестоимость продаж
= Валовая прибыль
– Коммерческие расходы
– Управленческие расходы
= Прибыль/убыток от продаж
+ Доходы от участия в других организациях
+ Проценты к получению
– Проценты к уплате
+ Прочие доходы
– Прочие расходы
= Прибыль/убыток до налогообложения
– Налог на прибыль
= Чистая прибыль

Рис. 7.1. Отчет о финансовых результатах

Источник: составлено авторами раздела.

Рассмотрим каждую строчку по отдельности.

Под выручкой понимается общая сумма, на которую компания продала товаров или оказала услуг за определенный срок. Если компания продает только один вид товаров, то выручку можно получить путем умножения количества проданных за период товаров на их цену. В себестоимость продаж входят затраты, понесенные компанией для производства продукции: затраты на приобретение материалов, оплату труда производственных работников, топливо и энергию, амортизацию производственного оборудования.

Валовая прибыль возникает как разница между выручкой и себестоимостью продаж. Ее можно интерпретировать как величину средств, которая осталась у компании после продажи товаров и услуг и оплаты затрат, связанных с их непосредственным созданием.

В коммерческие расходы включаются расходы, связанные с продажей товаров: расходы по доставке продукции, комиссионные сборы за реализацию товаров и услуг, содержание помещений для хранения продукции в местах ее реализации, расходы на рекламу. К управленческим расходам относятся заработная плата менеджеров, затраты на содержание офиса,

амортизация основных средств, связанных с управлением организацией. Прибыль/убыток от продаж возникает как разница между валовой прибылью и коммерческими и управленческими расходами.

К прочим доходам относятся поступления, не связанные напрямую с основной деятельностью компании, например:

- поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации;
- поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности;
- поступления от продажи основных средств;
- проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке.

Аналогичным образом к прочим расходам можно отнести:

- расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации;
- расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности.

Проценты к получению/уплате связаны с получением дохода/расхода в виде процентных платежей по вкладам и займам. Так, если компания получает проценты на денежную сумму, вложенную на депозит банка, — это будут проценты к получению, а если компания оплачивает проценты по кредиту, полученному от банка, — это проценты к получению. Доходы от участия в других организациях представляют собой дивиденды, получаемые компанией в связи с ее участием в уставном капитале других организаций.

Для того чтобы получить прибыль/убыток до налогообложения, необходимо к прибыли от продаж прибавить доходы от участия в других организациях, проценты к получению, прочие доходы, а затем из полученной величины вычесть проценты к уплате и прочие расходы. Затем компания должна рассчитать величину налога на прибыль и вычесть ее из прибыли до налогообложения: полученный результат называется чистой прибылью.

Задания

Задание 1

Составьте отчет о финансовых результатах (исходя из продолжительности периода в месяц), исходя из информации о компании, представ-

ленной в таблице ниже. Для расчета используйте ставку по налогу на прибыль в размере 20%.

Таблица 7.1

Основные параметры хозяйственной деятельности

Цена	2000	Тыс. руб./единиц
Объем продаж	10	единиц
Заработная плата (сдельная)	100	Тыс. руб./единицу
Стоимость материалов (на единицу продукции)	600	Тыс. руб./единицу
З/п менеджера	200	Тыс. руб./месяц
Аренда помещения (офис)	500	Тыс. руб./месяц
Расходы на рекламу	1000	Тыс. руб./месяц
Амортизация производственного оборудования	100	Тыс. руб./месяц
Тело кредита	2000	Тыс. руб.
Проценты по кредиту (в год)	20	%

Источник: составлено авторами раздела.

Задание 2

Как изменится величина чистой прибыли в условиях задачи № 1, если:

- компания выплатит 200 тыс. руб. тела кредита;
- заработная плата менеджера увеличится на 100 тыс. руб.;
- компания приобретет материалы на 500 тыс. руб.;
- выручка увеличится на 20%.

Задание 3¹

Главные направления деятельности ООО «Фармацевт-Вилар» — современные фитопрепараты, производство лекарств, а также разработка и регистрация лекарств. За последние годы ассортимент лекарственных средств, выпускаемых ООО «Фармацевт-Вилар», достиг более 30 наименований, а объем выпуска резко увеличился, что позволило при высоком качестве продукции сохранить доступные цены. Новыми направлениями

¹ При составлении задания использовались материалы задания 3 на с. 114 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

деятельности стали разработка и производство пищевых добавок, гигиенических и косметических средств, получаемых на основе лекарственных и витаминных растений.

На предприятии работают более 500 высококвалифицированных специалистов, в том числе доктора экономических и биологических наук, кандидаты медицинских и экономических наук. ООО «Фармацевт-Вилар» имеет федеральную лицензию на право производства и продажи лекарственных средств.

За прошедший год закупки материалов составили 750 млн руб., трудовые затраты (с начислениями) – 400 млн руб., страховка здания цеха – 90 млн руб., амортизация оборудования – 110 млн руб., ремонт производственного оборудования – 40 млн руб., коммерческие расходы – 930 млн руб., управленческие расходы – 290 млн руб., на разработку и регистрацию новых лекарств потрачено 50 млн руб.

Также известны следующие данные о материальных запасах и незавершенном производстве компании.

Таблица 7.2

Материальные запасы и незавершенное производство

	Остаток на 01.01.2023 (млн руб.)	Остаток на 01.01.2024 (млн руб.)
Материальные запасы для производства фитопрепаратов	20 000	60
Материальные запасы для производства лекарств	100	90
Материальные запасы для производства пищевых добавок	100	110
Себестоимость незавершенного производства (в новом лабораторном цехе по производству гигиенических средств)	210	200

Источник: составлено авторами раздела.

Определите:

1. Является ли производство экономически целесообразным, если выручка компании за тот же период составила 4650 млн руб.? Составьте отчет о финансовых результатах.
2. Составьте группировку по экономическим элементам затрат компании «Фармацевт-Вилар». Заполните таблицу.

Таблица 7.3

Затраты по экономическим элементам

	Экономические элементы	Млн руб.	Вес элемента в себестоимости, %
1	Материальные затраты		
2	Затраты на оплату труда		
3	Страховые взносы с заработной платы		
4	Амортизация основных фондов		
5	Прочие затраты		

Источник: составлено авторами раздела.

Задание 4¹

В отчетном году объем реализованной продукции компании «Русгрейн» составил 4500 тыс. руб., затраты на 10 руб. реализованной продукции составили 9 руб. Менеджмент компании рассматривает возможность изменения объемов производства. Расширение объемов продаж на 10% приведет к снижению затрат на 10 руб. реализованной продукции до 8,5 руб., при этом цена также снизится на 5%. Сокращение продаж на 10% приведет к росту затрат на 10 руб. реализованной продукции до 9,3 руб. и росту цены на 20%.

Стоит ли изменять объемы производства? Если да, какой вариант изменения объемов производства предпочтительнее? Обоснуйте ответ.

2. Анализ безубыточности

Блок полезной информации

Критический объем продаж — объем продаж, при котором предприятие достигает нулевого размера прибыли. Вычисление критического объема продаж важно для понимания того, сможет ли предприятие быть прибыльным (целесообразным). Его значение можно получить, приравняв величину прибыли к нулю:

¹ При составлении задания использовались материалы задания 5 на с. 116–117 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

$$Pr = Q * P - AVC * Q - FC = 0,$$

где Q — объем продаж;

P — цена единицы;

AVC — средние переменные (удельные) издержки;

FC — постоянные (фиксированные издержки).

Выразим Q :

$$Q * (P - AVC) - FC = 0,$$

$$Q * (P - AVC) = FC,$$

$$Q^* = \frac{FC}{P - AVC}.$$

Полученная величина и является критическим объемом продаж.

Задания

Задание 5¹

Фирма «Гаджет» производит и поставляет различные виды электронных игрушек на сумму 8400 тыс. руб. в год (без НДС). Совокупные затраты составляют 8000 тыс. руб. в год. Фирме предложен крупный контракт, который в дальнейшем может иметь перспективные результаты. Выпуск 600 единиц оборудования, необходимых заказчику, может быть обеспечен при следующих затратах (тыс. руб.).

Таблица 7.4

Затраты компании

Сырье и материалы	1740
Расходы на оплату труда с начислениями	1450
Амортизация	1150
Переменные общепроизводственные расходы	1250
Постоянные общепроизводственные расходы	1540
Управленческие расходы	110

Источник: составлено авторами раздела.

¹ При составлении задания использовались материалы задания 7 на с. 117–118 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

Условия контракта требуют поставки изделий в течение года. Для выполнения заказа фирме придется отказаться от ранее производимой продукции. Какую минимальную цену на изделие (без НДС) следует назначить фирме, чтобы сохранить прибыль на прежнем уровне?

Задание 6. Bubble Tea

Предприниматель Петр Смирнов решил открыть производство и продажу бабл-ти (Bubble Tea — освежающий напиток на основе чая, сливок, фруктового сиропа и тапиоки). Он проанализировал рынок, местоположение конкурентов и выбрал несколько мест для точек продаж недалеко от метро. Он оценил, что ожидаемые месячные продажи с 3 точек будут суммарно составлять: 6000 единиц в осенне-зимний период и 14 000 порций в весенне-летний период. Средняя цена 1 порции составляет 400 руб.



Рис. 7.2. Bubble Tea
Источник: Фотосток.

Переменные затраты (ингредиенты, одноразовая посуда) на единицу продукции составляют 35 руб. Постоянные расходы (в сумме для 3 точек) включают аренду помещений в размере 120 000 руб./мес., зарплату всего персонала — 270 000 руб. и прочие расходы в размере 150 000 руб./мес.

Ответьте на вопросы:

1. Определите уровень безубыточности продаж в стоимостном и натуральном выражении для работы трех точек продаж.
2. Что изменится, если переменные затраты возрастут до 50 руб. на единицу, а постоянные увеличатся на 150 000 руб.?
3. Если предположить, что Петр ошибся в прогнозах и ежемесячный спрос будет в каждый сезон в 2 раза ниже, то будет ли в какой-либо период зафиксирован убыток?

Задание 7. Доставка обедов

Столовая «Вкусный путь» в сентябре продала 2500 комплексных обедов по 500 руб. Переменные издержки составляют 55% от стоимости обеда, а постоянные равны 195 000 руб. в месяц.

В октябре компания решила, что нужно расширяться за счет доставки обедов. Обеды с доставкой продаются по той же цене, но их переменные издержки составляют 45%, а дополнительные траты на доставку составили 8% от цены. Постоянные издержки не изменились. В результате продажи столовой выросли на 25%, причем весь прирост обеспечен продажей обедов с услугой доставки.

Ответьте на вопросы:

1. Рассчитайте валовую прибыль за октябрь, на сколько процентов она увеличилась по сравнению с сентябрем? Почему это значение отличается от прироста продаж в 25%?
2. Если компания решит полностью работать на доставку, то каков безубыточный объем продаж в стоимостном и натуральном выражении? Достаточно ли компании того объема, который она продала с доставкой в октябре?
3. Изменится ли ответ о достаточном для безубыточности объеме продаж в октябре, если стоимость доставки станет не 8%, а 15%?

Задание 8

В этом году в химчистку «Чистюля», работающую на общей системе налогообложения, обратился банный комплекс «Легкий пар» с предложением ежедневно стирать для него по 100 комплектов полотенец. Себестоимость стирки одного комплекта составит для химчистки 90 руб. Мощности химчистки ограничены, поэтому, чтобы перейти на выполнение заказа банного комплекса, химчистка будет вынуждена отказаться от чистки 40 курток в день. Цена услуги по чистке одного изделия составляет 2200 руб. за единицу при себестоимости 1700 руб. Какую минимальную цену на услугу по стирке полотенец должна установить химчистка, чтобы при прочих равных условиях не ухудшить свои показатели по прибыли от продаж?

Задание 9

Александр Кузнецов закупил оборудование и начинает бизнес по производству и продаже биомороженого. Проанализировав рынок, местоположение будущих точек продаж, предприниматель рассчитал, что ожидаемые месячные продажи будут составлять: 12 000 единиц в осенне-зимний период и 20 000 порций в весенне-летний период. Цена 1 порции составляет 100 руб.

Переменные затраты на единицу продукции составляют 30 руб. Постоянные расходы включают аренду помещений в размере 70 000 руб./мес. и плату за лизинг оборудования в размере 50 000 руб./мес.

Определите уровень безубыточности производства в стоимостном и натуральном выражении. Что изменится, если переменные затраты возрастут до 50 руб. на единицу? Если предположить, что А. Кузнецов ошибся в прогнозах и ежемесячный спрос в осенне-зимний период составил 5000, а в весенне-летний период — 12 000, будет ли в какой-то период зафиксирован убыток?

Задание 10

Публичное акционерное общество выпустило 4000 обыкновенных акций и 1500 привилегированных акций. Номинальная стоимость всех видов ценных бумаг составляет 4 тыс. руб. за единицу. Дивиденд по привилегированным акциям составляет 25% от номинальной стоимости ценной бумаги. Определите размер дивиденда по привилегированной и обыкновенной акции, если на выплату дивидендов общим собранием акционеров утверждена сумма в размере 2000 тыс. руб.

Задание 11

Компания выпустила 500 обыкновенных акций (привилегированные акции отсутствуют). Чистая прибыль компании составила 5000 тыс. руб., нераспределенная прибыль за период составила 2000 тыс. руб. Уставный капитал компании равен 10 000 тыс. руб. Определите, сколько рублей дивидендов было выплачено на одну обыкновенную акцию.

Задание 12. Кейс «Открытие бургерной»¹

Антон с напарником Иваном открыли кафе-бургерную в спальном районе города в пятнадцать минут ходьбы от ближайшей станции метро. С первой попытки бар непросто найти: придется поплутать по дворам. Антон рассуждал так: в центре города проходимость выше, но аренда дороже. Пару месяцев любой общепит в центре, в том числе и его бургерная, будет работать в минус: есть риск вообще не дожидаться выхода в плюс. Аренда в спальном районе города стоит дешевле, но поток людей меньше и приходят они по сарафанному радио. Это значит, что любой

¹ Как считать и повышать прибыль. 16.11.2018. URL: <https://journal.tinkoff.ru/pnl/>. При составлении задания использовались материалы задания 18 на с. 121–128 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

косяк с качеством может оказаться фатальным. Помещение Антон искал через «Авито» и знакомых. В итоге риелтору платить не пришлось, помещение снял у знакомого, с которым договорились обойтись без страхового взноса. Но, к сожалению, арендные каникулы длились всего три недели.

Капитальный ремонт основных средств. Обычно арендные каникулы дают, чтобы арендатор мог обустроить помещение на свой вкус. Антон думал, что уложится с ремонтом в эти три недели. Он собирался сделать минимальный ремонт в барной зоне и небольшом первом зале. Он не стал нанимать бригаду, потому что хотел сэкономить: строительные бригады просили только за работу 30–40 тыс. руб. Решил, что нанимать бригаду для этого не нужно — достаточно купить стройматериалы и позвать друзей. Из плюсов ему действительно удалось сэкономить и сделать качественный ремонт. Из минусов ремонт затянулся из-за того, что ребятам не хватило опыта, чтобы правильно распланировать время и не тратить его на ненужные мелочи. Расходы на ремонт помещения были следующие.

Таблица 7.5

Стоимость ремонта помещения для кафе-бургерной

	Виды затрат	Руб.
1	Краска, кисти	80 000
2	Мелочи: плинтусы, лампочки, жидкие гвозди	10 000
3	Брус для ступеньки между залами	10 000
4	Обшивка деревом стен и пола в баре, деревянный карниз	50 000
5	Розетки и прочая электрика	35 000
6	Ремонт в туалете: новая сантехника, вытяжка, сушилка для рук	55 000
7	Прочие расходы	20 000
	Итого:	200 000

Источник: составлено авторами раздела.

Основные средства. Большую часть мебели и техники для кафе купили на «Авито». Когда закрывается какой-нибудь бар или ресторан, собственник вынужден куда-то деть всю мебель и технику. Ее продают либо за бесценок на склад, либо на «Авито». Зная это, Антон нашел все нужное на вторичном рынке и сэкономил.

Например, новый квадратный стол стоит от 5–6 тыс. руб., такой же на «Авито» можно купить за 1,5 тыс. руб. Разница между новым и подержанным столом стирается за три недели. Так же и с техникой: промышленные грили, фритюры и холодильники устроены проще, чем бытовые.

Они должны выдерживать почти круглосуточные нагрузки, поэтому в них нет лишних функций и почти нечему ломаться. Умеренно использованный фритюр будет работать так же, как и новый, но разница в цене будет около 6–8 тыс. руб. Новая глубокая раковина из нержавейки стоит 8000 руб., Антон купил за 5000 руб. Железный стол стоит 14 тыс. руб. против 7000 руб. Самое дорогое оборудование в баре — краны. Антон купил новые за 80 тыс. руб. Во-первых, это красиво: 8 металлических кранов на дуге, без всяких фальшстен. Расходы на оборудование для зала, бара и кухни были следующие.

Таблица 7.6

Стоимость оборудования помещений для кафе-бургерной

	Купили на «Авито»	Потратили, руб.	Обычная цена, руб.
1	Краны для пива	80 000	20 000
2	Охладитель для пива	20 000	12 000
3	Двухдверный холодильник для пива	15 000	80 000
4	Низкий стул	$600 \times 5 = 3000$	2000
5	Обычный стол	$1000 \times 5 = 5000$	5000
6	Гриль	25 000	35 000
7	Фритюр	8000	17 000
8	Раковина-ванна	5000	8000
9	Холодильник для продуктов	4000	10 000
10	Морозилка	8000	20 000
11	2 стеллажа	6000	6000
12	Стол из нержавейки	7000	14 000
13	Стол-ромашка	3000	15 000
	Сделали сами		
14	Барная стойка	10 000	50 000
15	Скамейка	4000	48 000
	Итого:	203 000	

Источник: составлено авторами раздела.

Оборотные средства. В баре много мелких трат на подносы, кружки и тарелки. Нужно купить кружки для пива и тарелки для закусок, салфетки для посетителей и бумажные полотенца для поваров, пергамент,

солонки, подносы, тарелки, креманки для соусов, мыло и бумагу, вилки и ножи. По отдельности все стоит дешево, но вместе набегает на приличную сумму — за один раз Антон оставил в магазине 30 тыс. руб. А еще стеклянная посуда бьется. Антон сначала не обращал на это внимания, но через три месяца понял, что половины кружек уже нет. Пришлось ехать в магазин снова и докупать еще на 10 тыс. руб.

Ежемесячно Антон закупает пиво и продукты для кухни. Объем холодильников и пространство кухни ограничены, поэтому покупку нужно просчитывать как можно точнее. Если купить слишком много — будет негде хранить, а деньги будут «заморожены». Если купить мало — продукты закончатся в неподходящий момент. Чтобы планировать закупки, Антон ведет табличку в «Экселе», в которую ежедневно заносит информацию о продажах.

Новые сорта и пивоваров отслеживает в социальных сетях и на сайтах, например на Untappd.com. Сначала закупает понемногу и смотрит, как пойдет. Говорит, что при покупке крафтового пива важно постоянно отслеживать качество. Большая это пивоварня или маленький пивовар — не так важно. Поставщиков пива много, и они часто меняются. Основной поставщик — производитель мяса. Расходы на продукты в закупке были следующие.

Таблица 7.7

Стоимость продуктов для бургерной (в первый месяц работы)

	Виды затрат	Руб.	Средняя частота закупки в месяц	Итого затраты, руб.
1	Кег дорогого пива, 30 л	5400	4	21 600
2	Кег дешевого пива, 30 л	2100	4	8400
3	Коробка маленьких котлет, 70 шт.	2300	4	9200
4	Коробка больших котлет, 120 шт.	5000	4	2000
5	Маленькие булочки для бургеров, коробка — 24 шт.	240	4	960
6	Большие булочки, коробка — 48 шт.	768	4	3072
7	Овощи для бургеров, в неделю	600	4	2400
8	Картошка фри, упаковка 2,5 кг	400	4	1600
9	Прочее	768	1	768
	Итого:			50 000

Источник: составлено авторами раздела.

Пожарная и СЭС. Существует два типа кухонь: полного цикла и доготовки. Кухни полного цикла устраивают в ресторанах: повара там сами рубят фарш, лепят котлеты, пекут булки. На такой кухне много моментов, где можно нарушить технологию. Поэтому СЭС и пожарные службы предъявляют им жесткие требования. Кухни доготовки обычно устраивают в барах и кафе. Котлеты, булки и закуски привозят как полуфабрикаты в замороженном виде, в самом заведении их только обжаривают, запекают и собирают. Инстанции относятся к таким кухням спокойнее. У Антона кухня доготовки, поэтому никаких отдельных сертификатов он не получал, только сообщил в Роспотребнадзор, что открыл кафе. Поставщики же привозят ему сертификаты на каждую партию — их Антон будет показывать СЭС, если она внезапно решит нагреть.

Вокруг проверок, по словам Антона, существует много мифов. Но в реальности ни у кого нет цели закрыть заведение. Есть задача — помочь соответствовать нормам. Именно поэтому в случае некритичных нарушений всегда дают время и возможность их исправить. Пожарная служба проходит по помещениям и просит устранить недостатки. Вы договариваетесь по срокам, угощаете служащих бургерами, и все — никаких штрафов и прочего ада.

Стартовые расходы на открытие бизнеса, которые нужно заложить заранее. Всего на запуск бара Антон потратил более 1,2 млн руб. Антон считает, что можно было начать зарабатывать и раньше, но для этого нужно было сразу вложить больше денег — примерно 1,5 млн руб.

Чтобы принимать наличные у посетителей бургерной, нужен кассовый аппарат. С 1 февраля 2017 г. ФНС регистрирует только онлайнные. Итак, чтобы бизнес заработал, нужно купить онлайн-кассу, которая работает в системе ЕГАИС. Антон потратил на нее 30 тыс. руб. Чтобы принимать карточки, нужно заключить договор на торговый эквайринг с банком и купить терминал, совместимый с кассой компании. Стоимость услуги складывается из комиссии за операцию, стоимости терминала и иногда фиксированного платежа. Размер комиссии зависит от вида деятельности и оборота. Антон сразу подключил торговый эквайринг и не пожалел: 60% оплат — безналичные. Стартовые расходы на открытие бургерной были следующими.

Таблица 7.8

Затраты на открытие бургерной перед запуском

	Виды затрат	Руб.
1	Онлайн-касса	30 000
2	3D-сканер	7000
3	Договор с оператором фискальных данных (ОФД) ¹	3000 (за 3 года)
4	Оборудование на кухню	63 000
5	Оборудование в барную зону и зал	140 000
6	Посуда	30 000
7	Ремонт	200 000
	Итого:	721 000

Источник: составлено авторами раздела.

Если компания продает что-то алкогольное, нужно получить лицензию на алкоголь и подключиться к системе ЕГАИС: фиксировать прием и продажу алкоголя. Владельцу бара с крепкими напитками для подключения нужен специальный транспортный модуль, криптоключ и стальные нервы, когда вся эта система «взбрыкнет» и откажется нормально работать.

В первый же месяц компания получила колоссальный убыток, хотя посетители пошли с первого месяца продаж. Чтобы привлечь первых посетителей, Антон с друзьями разложил рекламные листовки под дворники припаркованных рядом машин и по ящикам ближайших домов и дал рекламу в районных группах в «ВКонтакте». Сейчас в бар регулярно ходят около 40 человек, еще 35 человек заглядывают периодически, а новые лица появляются каждый день. 80% гостей — жители спального района,

¹ ФНС принимает решения о выдаче разрешения на обработку фискальных данных и об аннулировании разрешения на обработку фискальных данных, о проведении проверки осуществления деятельности оператором фискальных данных в соответствии со статьей 4 Федерального закона от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа». Оператор фискальных данных — организация, созданная в соответствии с законодательством РФ, находящаяся на территории России, получившая разрешение на обработку фискальных данных. Полный список зарегистрированных ОФД можно посмотреть на сайте ФНС: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/registries/fiscaloperators/

где расположен бар. Антон говорит, что посетители быстро знакомятся и начинают общаться: у завсегдатаев даже есть общий чат в «ВКонтакте».

50% выручки бургерная делает в пятницу и субботу. По будням в баре школьники едят бутерброды. На неделе проводят время взрослые от 20 до 60 лет: смотрят футбол и «Игру престолов». По выходным собираются шумные компании. Для футбола своя фишка: перед ключевыми трансляциями Антон делает пост с условиями, за что бургерная угощает гостей.

Таблица 7.9

Ежемесячные расходы

		Руб.
1	Аренда помещения	68 000
2	Коммунальные услуги	15 000
3	Вывоз мусора	2400
4	Интернет	2100
5	Зарплата без налогов	150 000
5.1	Налоги на заработную плату	45 000
6	Расчетный счет в Тинькофф-бизнесе	990
7	Реклама: листовки, посты, промокоды	10 000
8	Комиссия за торговый эквайринг	9600
9	Продукты для бургеров и закусок, разливное и бутылочное пиво	50 000
10	Расходники: посуда, салфетки, мыло	10 000
11	Граффити, шторы, ремонт по мелочи	20 000
12	Прочее	20 000
	Итого:	403 090

Источник: составлено авторами раздела.

Таким образом, единовременные затраты, связанные с запуском бизнеса в первый месяц работы, и текущие затраты на поддержание бизнеса составили $403\,090 + 721\,000 = 1\,124\,090$ руб., т.е. в первый месяц на запуск бургерной Антон потратил более миллиона рублей. Спойлер: на окупаемость компания вышла через 5 месяцев. Антон свел вместе все расходы и доходы и ужаснулся получившейся картине.

Таблица 7.10

**Расчет прибыли/убытка в первый месяц работы компании
согласно версии Антона**

Все доходы в первый месяц	Руб.	Все расходы в первый месяц	Руб.
Выручка кухни	135 000	Аренда помещения (в том числе кухня, зал, бар)	–6800
Выручка бара	165 000	Ремонт	–200 000
		Оборудование (кухня, зал, бар)	–203 000
		Прочие основные средства	–318 000
		Команда	–195 000
		Закупка продуктов	–50 000
		Прочие расходы	–40 090
Итого выручка	+300 000	Итого расходы	–1 124 090
		Прибыль/убыток (до налогов)	–824 090

Источник: составлено авторами раздела.

Вопросы к кейсу:

1. Окупаемость и безубыточность бургерной — это синонимы или нет?
2. Правильно ли Антон построил стратегию продвижения своего бизнеса? Что еще можно ему предложить из маркетинговых инструментов для того, чтобы поднять выручку?
3. Бизнес Антона сезонный? Если да, то что еще из маркетинговых инструментов можно предложить Антону, чтобы максимально использовать фактор сезонности для увеличения выручки.
4. На какие основные и оборотные средства Антон тратил свои деньги на старте бизнеса? Что можно отнести к основным, а что к оборотным средствам компании?
5. В первый месяц Антон понес конкретные расходы и доходы, занес все данные в таблицу, получил убыток. Правильно ли он рассчитал прибыль до налогов? Если нет, то в чем заключалась его ошибка?
6. Какие недостатки есть у примера условного расчета амортизации в данном кейсе? Что не учитывает данный подход к амортизации? Как называется метод, который используется для расчета амортизации в кейсе? В чем заключаются его преимущества и недостатки?
7. Что такое EBITDA и как правильно ее посчитать? Определите EBITDA компании Антона.
8. Как можно повысить прибыль данной компании?

Блок рекомендаций

1. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга, 2013. 768 с. С. 342–389.
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебн. пособие / Н. П. Ивашенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. СПб.: Университет ИТМО, 2019. 231 с. Тема 9. Создание и развитие стартапа (с. 117–128). URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf>
3. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. О. А. Корсунского. М.: ООО «Вершина», 2004. С. 206–324.
4. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта: учеб.-метод. пособие. М.: ТЕИС, 2016. 133 с. Раздел «Финансовая модель бизнес-плана». С. 132–136. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32658&p=attachment>
5. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Проспект, 2017. 336 с. Параграф 7.5. Текущие затраты предпринимательской деятельности и себестоимость продукции. С. 154–161. Тема 10. Доходы в предпринимательской деятельности. С. 206–225. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment>
6. Основы предпринимательства: сборник кейсов / учеб.-метод. пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 144 с. Тема 7. Затраты и результаты предпринимательского проекта. С. 96–111. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment>
7. Система быстрых платежей. Официальные данные Банка России. URL: <https://sbp.nspk.ru/>

Налогообложение предпринимательской деятельности

В рамках темы вы узнаете:

- **Что входит в понятие «налоги бизнеса»?**
- **Что входит в понятие «налоговая система Российской Федерации»?**
- **Что такое режим налогообложения?**
- **Какие виды налогов бывают?**
- **В чем сходства и различия федеральных, региональных и местных налогов?**
- **Какие элементы налога существуют? Что необходимо, чтобы налог считался установленным?**
- **Кто такой налоговый агент и каковы его функции?**



1. Налоговая система РФ

Блок полезной информации

Налоговая система — совокупность налогов, взимаемых с налогоплательщиков на территории государства в соответствии с его налоговым законодательством, и фискальных органов, которые контролируют правильность исчисления, полноту и своевременность их уплаты в бюджет налогоплательщиками.



Рис. 8.1. Налоговая система РФ

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Налог — безвозмездный платеж, взимаемый органами государственной власти различных уровней с организаций и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства. Налог считается установленным, если определены его налогоплательщики, а также следующие элементы налога (ст. 17 НК) (см. рис. 8.2). Помимо налогов российская

налоговая система включает в себя налоговые сборы. **Сбор** — обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в интересах плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая представление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий).



Рис. 8.2. Налоговая система РФ

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Существует множество разных классификаций налогов, рассмотрим некоторые из них.

По способу взимания налоги можно разделить на прямые и косвенные (см. рис. 8.3).

Прямой налог — это платеж, производимый физическим или юридическим лицом в пользу государства с полученного дохода и (или) имущества. Плательщиком такого налога является лицо, получившее доход или владеющее имуществом, если этот доход или имущество составляют налоговую базу.

Косвенные налоги — это платежи, взимающиеся с реализации товаров, услуг или выполнения работ, заложенные в виде той или иной надбавки, включенной в цену или тариф. Эта форма налогов, в отличие от прямых, имеет отношение к реализации товаров, услуг, работ. Источник их находится в составе другого платежа, который будет производить потребитель. Предприниматель закладывает в стоимость определенную наценку, в которую включает, помимо себестоимости и доли прибыли, еще и часть на уплату налога. Плательщиком налога считается собственник предприятия — производитель или организатор оказания услуг, но формироваться налог будет из средств потребителей,

т.е. на самом деле плательщиком является покупатель товара или услуги. Сам предприниматель в случае косвенного налога выступает налоговым агентом (сборщиком).



Рис. 8.3. Прямые и косвенные налоги

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

По субъектам-налогоплательщикам налоги можно разделить на уплачиваемые юридическими лицами, уплачиваемые физическими лицами, смешанные налоги (см. рис. 8.4). Налогоплательщиками и плательщиками сборов являются физические и юридические лица, на которых в соответствии с налоговым законодательством возложена обязанность уплачивать налоги и (или) сборы. Фирма (организация) получает статус налогоплательщика, если она является российской организацией либо удовлетворяет одному из перечисленных ниже признаков:

- осуществляет экономическую деятельность в РФ или получает доходы от источников в РФ;
- является собственником имущества, подлежащего налогообложению в РФ;
- совершает на территории РФ операции или действия, подлежащие налогообложению;
- является участником отношений, одним из условий которых является уплата госпошлины или иного сбора, установленного налоговым законодательством РФ.

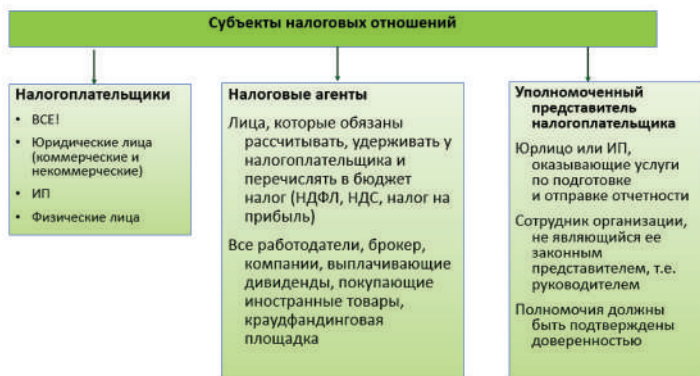


Рис. 8.4. Субъекты налоговых отношений в РФ

Источник: схема составлена автором раздела Е.В. Груздевой.

По уровню бюджетов в Российской Федерации устанавливаются и взимаются (см. рис. ниже):

- федеральные налоги и сборы;
- налоги и сборы субъектов Российской Федерации (региональные)¹;
- местные налоги и сборы.

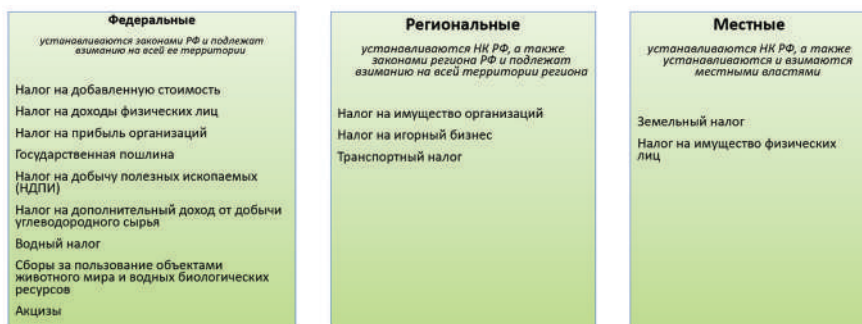


Рис. 8.5. Система налогов в РФ

Источник: схема составлена автором раздела Е.В. Груздевой.

¹ Термины «региональный» и «местный» используются в налоговом законодательстве в следующих значениях:

- региональный — относящийся к субъекту Российской Федерации — республике в составе Российской Федерации, краю, области, городам Москве или Санкт-Петербургу, автономной области, автономному округу;
- местный — относящийся к городу (в том числе городам Москве и Санкт-Петербургу) либо району в субъекте Российской Федерации (кроме районов в городах Москве и Санкт-Петербурге).

Задания

Задание 1. Разминка

Используя данные лекции, блок полезной информации, представленный выше, а также официальный сайт ФНС РФ, отметьте, для каких субъектов экономической деятельности могут применяться федеральные, региональные и местные налоги.

		Физ. лицо	Самозанятый, не ИП	ИП	Юр. лицо
Федеральные налоги и сборы					
1	Налог на прибыль организаций	-	-	-	+
2	Налог на добавленную стоимость (НДС)	-	-	+	+
3	Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)	-	-	-	+
4	Налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья	-	-	-	+
5	Водный налог	+	-	+	+
6	Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)	+	-	+	-
7	Акцизы	+	-	+	+
Отдельные обязательные платежи					
1	Страховые и социальные взносы с заработной платы	-	+/-	+	+
Отраслевые налоговые сборы и платежи					
1	Госпошлина	+	-	+	+
2	Сборы за пользование объектами животного мира	+	-	+	+
3	Сборы за пользование объектами водных биологических ресурсов	+	-	+	+
4	Регулярные платежи за пользование недрами	+	-	+	+
Региональные налоги					
1	Налог на имущество организаций	-	-	-	+
2	Налог на игорный бизнес	-	-	-	+
3	Транспортный налог	+	-	+	+
Местные налоги и сборы					
1	Земельный	+	-	+	+
2	Налог на имущество физлиц	+	-	-	-
3	Торговый сбор	-	-	+	+
Специальные налоговые режимы					
			+	+	+

Рис. 8.6. Налоги и сборы РФ

Источник: схема составлена автором раздела Е.В. Груздевой.

2. Налоговые режимы в РФ

Блок полезной информации

Налоговый режим означает, какие налоги будет платить компания или ИП. Виды режимов и порядок работы закреплены в НК РФ. Налоговый режим предприниматель выбирает самостоятельно. По боль-

шому счету у предпринимателя есть два варианта – общий режим или специальный. Чтобы не ошибиться в выборе, придется оценить масштаб будущего бизнеса, его затратность и многое другое. Вид и размер налогов, а также порядок их уплаты и представления отчетности определяются тем налоговым режимом (системой налогообложения), который выбирает бизнес.

В РФ действуют общий налоговый режим и несколько специальных налоговых режимов:

- УСН – упрощенная налоговая система;
- АвтоУСН – автоматизированная упрощенная система налогообложения;
- ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог;
- ПСН – патентная система налогообложения;
- НПД – налог на профессиональный доход;
- а также система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции.

Всем специальным режимам налогообложения присуще одно преимущество – это отсутствие НДС, налога на прибыль и имущество, вместо этих налогов появляется единый налог. Страховые взносы на УСН, ЕСХН, ПСН-режимах такие же, как и на общей системе налогообложения.

Режим	Налог	Объект	Ставка	Кто может?
Общий налоговый режим (ОСН)	Налог на прибыль организации	Прибыль	25%	☐ Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей • любые организации, любой вид деятельности, ограничений применения нет
Упрощенная система	УСН (Доходы)	Доходы	6%	☐ Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей • уровень дохода: переход < 337,5 млн руб. за 9 мес., применение < 450 млн руб. за год, наемные работники < 130 человек • остаточная стоимость ОС ≤ 150 млн руб., доля других организаций ≤ 25% • нельзя - филиалы и представительства, торговля акцизными товарами
	УСН (Доходы – расходы)	Доходы – расходы	15%	
АвтоУСН	УСН (Доходы)	Доходы	8%	☐ Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей • численность работников ≤ 5 человек, годовой доход не более 60 млн руб. • остаточная стоимость ОС ≤ 150 млн руб., нельзя - филиалы и представительства, торговля акцизными товарами • расчетные счета открыты только в уполномоченных банках • заработная плата выплачивается только в безналичной форме • не применяют другие специальные налоговые режимы
	УСН (Доходы минус расходы)	Доходы – расходы	20%	
ЕСХН	Единый сельскохозяйственный налог	Доходы – расходы	6%	☐ Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей • доход от сельскохозяйственной деятельности ≥ 70%
Патентная система	Налог на потенциально возможный доход	Потенциально возможный доход	6%	☐ Для индивидуальных предпринимателей • наемные раб. – до 15 чел. • не все регионы, не все виды деятельности • можно совмещать с другими режимами • срок действия 1-12 мес.
Налог на профессиональный доход	Профессиональный доход	Доходы ИП и самозанятых	4-6%	☐ Для физических лиц и индивидуальных предпринимателей • нет наемных работников • доход до 2.4 млн руб. в год

Рис. 8.7. Налоговые режимы в РФ по состоянию на 1 января 2025 г.

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Организация на общем режиме обязана вести бухгалтерский учет, представлять в инспекцию бухгалтерскую и налоговую отчетность, уплачивать основные налоги: страховые и социальные взносы с заработной

платы, налог на добавленную стоимость (НДС), налог на имущество, налог на прибыль. Рассмотрим данные налоги подробнее.

Задания

Задание 2. Разминка

Какой налоговый режим в РФ могут применять и юридические лица, и индивидуальные предприниматели согласно действующему законодательству?

- Общий налоговый режим.
- Система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции.
- Налог на профессиональный доход.
- Патентная система.

3. Страховые и социальные взносы с заработной платы

Блок полезной информации

В НК РФ страховые взносы выведены в отдельный обязательный платеж, и их понятие так же, как и определение налога и сбора, закреплено в статье 8 НК РФ. Основная ставка не менялась с 2012 г. и сохраняется на постоянной основе и на будущие годы (п. 2 ст. 425 НК РФ). Страховые взносы — это обязательные платежи, которые идут по четырем направлениям, указанным ниже:

обязательное пенсионное страхование (ПФР – 22%)	обязательное социальное страхование (ФСС – 2,9%)
обязательное медицинское страхование (ОМС – 5,1%)	на травматизм – от 0,2% до 8,5% (в зависимости от вида работ)

Рис. 8.8. Направления страховых платежей в РФ
Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Пониженную ставку 20% оставили некоммерческим и благотворительным организациям на УСН. Льготой можно воспользоваться по 2024 г. Для IT-компаний (компаний, которые занимаются разработкой ПО, деятельностью по планированию, проектированию, подготовке, эксплуатации и сопровождению компьютерных систем согласно действующему законодательству), у которых не менее 30% доходов поступает от разработки ПО и продажи собственных программных продуктов, в 2024 г. — 7,6%. В 2024 г. льготные тарифы страховых взносов вправе применять компании и индивидуальные предприниматели, указанные в перечне ст. 427 НК РФ (IT-компании, авиакомпании, участники «Сколково», участники свободной экономической зоны Крыма и Севастополя, резиденты порта Владивосток и т.д.).

С 1 января 2023 г. начал работать Социальный фонд (СФР), который объединил два других фонда — Пенсионный (ПФР) и социального страхования (ФСС) (см. рис. ниже). Тариф страховых взносов для основной категории плательщиков, как и раньше, сейчас составляет 30,0% в пределах базы и 15,1% сверх базы:

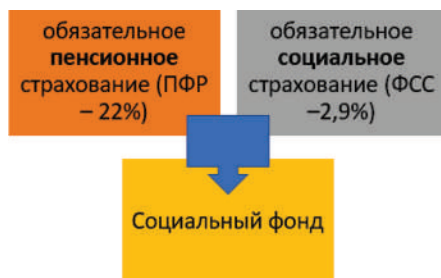


Рис. 8.9. Социальный фонд России

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Задания

Задание 3

Николай — инженер по специальности, хочет устроиться на работу. В компании «Трансаэро» ему предлагают заключить трудовой договор с зарплатой 100 тыс. руб. в месяц. Сколько Николай получит денег в конце месяца и сколько за Николая компания-работодатель должна будет заплатить в бюджет РФ в качестве налогового агента Николая?

Задание 4

Определите общие расходы компании на ФОТ сотрудника.

- 1) Расходы компании на оплату труда сотрудника А без учета страховых взносов – 200 тыс. руб. в месяц. Компания использует общий страховой тариф 30,2%, т.е. тариф страхового взноса в текущем году составляет для данной компании ПФ – 22,0%, ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1%, травматизм – 0,2%.
- 2) Расходы на оплату труда без учета страховых взносов сотрудника В – 200 тыс. руб. в месяц. Компания работает в сфере ИТ. Поскольку доля доходов от ИТ-деятельности более 70% в структуре всех доходов компании, она имеет право применять специальный страховой тариф 7,6% в 2023–2024 гг. (6% – на обязательное пенсионное страхование, 1,5% – на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, 0,1% – на обязательное медицинское страхование).
- 3) Расходы на оплату труда без учета страховых взносов сотрудника С – 200 тыс. руб. в месяц. Компания работает в сфере добычи угля и сланца и применяет специальный страховой тариф 38,6% (ПФ – 28,6%, ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1%, травматизм – 2%).

Задание 5. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Известны следующие данные о работе компании «Рассвет» за 1-й квартал 2025 г.

Таблица 8.1

Показатели хозяйственной деятельности компании

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1	Выручка от реализации продукции (без НДС)	1900
2	Материальные затраты	660
3	Расходы на оплату труда (без учета страховых взносов)	290
4	Выплата материальной помощи сотрудникам	50
5	Дополнительный взнос в уставный капитал компании	100
6	Платежи за арендованное оборудование (без НДС)	38
7	Расходы на вознаграждение сотрудников сверх трудового контракта	96
8	Амортизационные отчисления	132
9	Погашение заимствования по договору кредита	300
10	Выплата дивидендов по обыкновенным акциям компании	120

Компания использует общую систему налогообложения и не имеет льгот по НДС, страховые взносы начисляются по общему тарифу. Определите прибыль компании до налогообложения.

4. Налог на добавленную стоимость

Блок полезной информации

Налог на добавленную стоимость — налог федерального уровня, косвенный, является важнейшим доходным источником для государства и крупнейшим платежом для предприятий. Данный налог платят все компании, работающие на общей системе налогообложения.

Нормативная база — 21-я глава II части Налогового кодекса РФ.

Налогоплательщики — организации, индивидуальные предприниматели, лица, признаваемые налогоплательщиками НДС в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ.

Объект налогообложения — реализация товаров (работ, услуг) на территории РФ, а также:

- передача на территории РФ товаров (выполнение работ, оказание услуг) для собственных нужд, расходы на которые не принимаются к вычету при исчислении налога на прибыль;
- выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- ввоз товаров на таможенную территорию РФ.

Налогооблагаемая база, ставки, налоговый и отчетный периоды представлены на рисунке ниже.

0%	10%	20%
• Реализация товаров (работ, услуг) на экспорт • Реализация работ (услуг) по перевозке через РФ транзитных товаров • Услуги по перевозке пассажирского багажа, когда пункт отправления или пункт назначения находятся вне РФ • Реализация драгоценностей госорганами, организациями, осуществляющими их добычу или производство	• Реализация продовольственных припасов (по перечню) • Реализация детских товаров (по перечню) • Реализация медицинских товаров (по перечню)	• Реализация прочих товаров (работ, услуг) (ставка 20%) • В случаях, когда сумма налога должна определяться расчетным методом (ставка 20/120 или 10/110)

2.4 Налоговый, отчетный период — квартал

2.5 Источники уплаты (бухгалтерские проводки) —
Д 90 К 68 (по отгрузке)
Д 90 К 76 (по оплате)

Рис. 8.10. Ставки налога на добавленную стоимость в РФ
Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Напомним, что по способу взимания все налоги можно разделить на прямые и косвенные (схема разделения представлена на рисунке ниже). Порядок исчисления НДС построен не на прямом обложении добавленной стоимости, НДС является косвенным налогом.



Рис. 8.11. Прямые и косвенные налоги

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Вычленив непосредственно часть стоимости продукта, соответствующую добавленной стоимости, не позволяет действующая система бухгалтерского учета и отчетности. Поэтому в РФ, как, впрочем, и в мировой практике, применяется косвенный метод исчисления. Базой обложения НДС является общая сумма выручки, получаемой предприятием, реализующим товары, облагаемые НДС. При этом предприятие при расчете сумм НДС, подлежащих уплате в бюджет (НДС в бюджет), вычитает сумму НДС, уплаченную поставщикам материально-технических ресурсов, используемых при производстве этих товаров (работ, услуг) (НДС уплаченный), что представлено на рис. 8.12.

Общая схема исчисления НДС

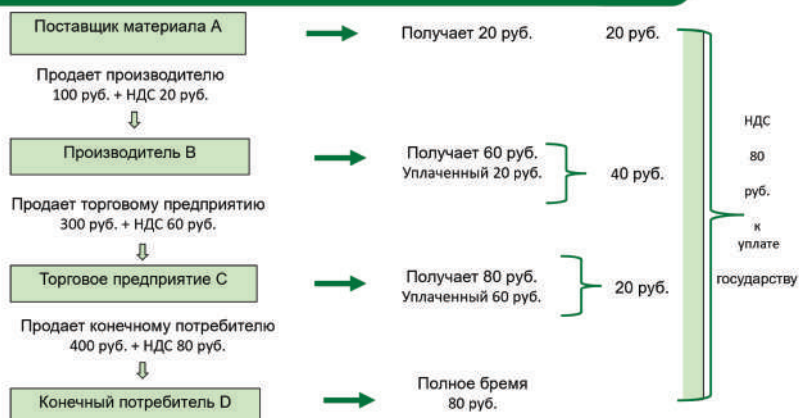


Рис. 8.12. Элементы налога на добавленную стоимость
Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой

Задания

Задание 6

В 1-м квартале 2025 г. прибыль от реализации цветочной продукции ООО «Цветы Москвы» составила 3000 тыс. руб., затраты на производство цветов — 15 000 тыс. руб. НДС, уплаченный компанией в 1-м квартале 2025 г. за приобретенные товарно-материальные ценности (работы, услуги), — 1600 тыс. руб.

Определите сумму НДС, уплаченную компанией в бюджет за данный квартал, при условии, что ООО «Цветы Москвы» применяет общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 7

В 1-м квартале 2025 г. интернет-магазин живых цветов Buketi.ru купил цветов у ООО «Цветы Москвы» на сумму 12 000 тыс. руб., а продал их за 18 000 тыс. руб. (с наценкой 5000 тыс. руб.).

Определите сумму НДС, уплаченную компанией в бюджет за данный квартал, при условии, что ООО «Цветы Москвы» применяет общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 8

Компания «Зернышко» занимается в 2025 г. производством и реализацией продовольственных товаров для детей (детское питание) по специальному перечню, утвержденному Правительством РФ. Компания производит молочную смесь «Малютка», использует общий налоговый режим, применяет пониженную ставку налога на добавленную стоимость согласно действующему законодательству. Компания не занимается реализацией товаров, вывезенных в таможенной процедуре экспорта, а также помещенных под таможенную процедуру свободной таможенной зоны. Себестоимость одного пакета сухой молочной смеси «Малютка» равна 600 руб. за единицу.

По какой цене (с НДС) компания должна продавать один пакет молочной смеси, чтобы обеспечить рентабельность продукции на уровне 29%?

Задание 9. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

ООО «Аква» изготавливает первичный материал и продает его как товар, подлежащий доработке. Стоимость сырья в 4-м квартале 2024 г. для производства первичного материала составляет 6000 тыс. руб. (с НДС). Материал продается ПАО «Терма» для производства готового продукта за 9000 тыс. руб. (с НДС). ПАО «Терма» продает готовый продукт за 9300 тыс. руб. (с НДС). Других операций по купле-продаже у данных компаний в этом периоде не было. Обе компании применяют общий налоговый режим и не имеют льгот по НДС.

Определите сумму НДС, которую должны уплатить в бюджет компании «Аква» и «Терма».

Задание 10. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Компания «Молочный край Короваево» занимается в 2025 г. производством и реализацией следующих продовольственных товаров по специальному перечню, утвержденному Правительством РФ: молоко и молокопродукты, яйца и яйцепродукты, масло растительного происхождения (за исключением масла пальмового), маргарин. В 1-м квартале 2025 г. компания «Молочный край Короваево» приобрела сырьё у ООО «Буренка» на сумму 10 500 тыс. руб. с НДС, а продала готовой продукции за 16 000 тыс. руб. с НДС. Компания использует общий налоговый режим, применяет пониженную ставку налога на добавленную стоимость согласно действующему законодательству. Компания не занимается реализацией товаров, вывезенных в таможенной процедуре экспорта, а также помещенных под таможенную процедуру свободной таможенной зоны.

Определите сумму НДС, уплаченную компанией в бюджет за данный квартал.

5. Налог на недвижимое имущество

Блок полезной информации

Налог на имущество предприятий является прямым налогом регионального уровня. Субъекты Российской Федерации вводят его в действие на своей территории региональным законом об этом налоге. Данный налог платят все компании, работающие на общей системе налогообложения.

Нормативная база — гл. 30 НК РФ.

Налогоплательщики — российские организации; иностранные организации, осуществляющие деятельность в РФ через постоянные представительства и (или) имеющие в собственности недвижимое имущество на территории РФ, на континентальном шельфе РФ и в исключительной экономической зоне РФ.

Объект налогообложения:

- для российских организаций — признается движимое и недвижимое имущество (включая имущество, переданное во временное владение, пользование, распоряжение или доверительное управление, внесенное в совместную деятельность), учитываемое на балансе в качестве объектов основных средств;
- для иностранных организаций, осуществляющих деятельность в РФ через постоянные представительства, — движимое и недвижимое имущество, относящееся к объектам основных средств;
- для иностранных организаций, не осуществляющих деятельность в РФ через постоянные представительства, — находящееся на территории РФ, недвижимое имущество, принадлежащее указанным иностранным организациям на праве собственности.

Налоговая база определяется отдельно в отношении имущества, подлежащего налогообложению по местонахождению организации (месту постановки на учет в налоговых органах постоянного представительства иностранной организации), в отношении имущества каждого обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс, в отношении каждого объекта недвижимого имущества, находящегося вне ме-

стонахождения организации, обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс, или постоянного представительства иностранной организации, а также в отношении имущества, облагаемого по разным налоговым ставкам.

Налоговые ставки устанавливаются законами субъектов РФ и не могут превышать **2,2%**.

Задания

Задание 11

Определите сумму аванса по налогу на недвижимое имущество за 1-й квартал 2024 г. российской компании ООО «Огонек», зарегистрированной в субъекте РФ, где используется максимальная ставка по налогу на имущество. Остаточная (балансовая) стоимость недвижимого имущества ООО «Огонек» в 2024 г. составила:

Таблица 8.2

Показатели хозяйственной деятельности компании

1	На 1 января 2024 г.	350 000 руб.
2	На 1 февраля 2024 г.	345 000 руб.
3	На 1 марта 2024 г.	340 000 руб.
4	На 1 апреля 2024 г.	335 000 руб.
5	На 1 мая 2024 г.	339 000 руб.
6	На 1 июня 2024 г.	341 000 руб.
7	На 1 июля 2024 г.	345 000 руб.
8	На 1 августа 2024 г.	342 000 руб.
9	На 1 сентября 2024 г.	350 000 руб.
10	На 1 октября 2024 г.	345 000 руб.
11	На 1 ноября 2024 г.	340 000 руб.
12	На 1 декабря 2024 г.	338 000 руб.

6. Налог на прибыль

Блок полезной информации

Налог на прибыль предприятий является прямым налогом федерального уровня. Данный налог платят все компании, работающие на общей системе налогообложения.

Нормативная база — гл. 25 НК РФ.

Налогоплательщики — российские организации; иностранные организации, осуществляющие свою деятельность в РФ через постоянные представительства и (или) получающие доход от источников в РФ.

Объект налогообложения — прибыль, полученная налогоплательщиком:

- для российских организаций — полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов;
- для иностранных организаций, осуществляющих свою деятельность в РФ через постоянные представительства, — полученные через эти постоянные представительства доходы, уменьшенные на величину произведенных этими постоянными представительствами расходов;
- для иностранных организаций — доходы, полученные от источников в РФ.

Налогооблагаемая база и ставка (по состоянию на 1 января 2025 г.) для российских организаций:

- по прибыли от основной деятельности и прочим видам деятельности, кроме указанных ниже (ставка 25%);
- 7% в федеральный бюджет (8% в 2025–2030 гг.); 0% для отдельных категорий налогоплательщиков;
- 18% в бюджет субъекта РФ (17% в 2017–2030 гг.). Законодательные органы субъектов РФ могут понижать ставку налога для отдельных категорий налогоплательщиков, но не более чем до 13,5%.

Ставка может быть еще ниже:

- для резидентов (участников) особых экономических зон и свободных экономических зон (п. 1, п. 1.7, п. 1.7-1 ст. 284 НК РФ);
- для участников региональных инвестиционных проектов (п. 1 ст. 284 НК РФ, п. 3 ст. 284.3, п. 3 ст. 284.3-1 НК РФ);
- для организаций, получивших статус резидента территории опережающего социально-экономического развития или свободного порта Владивостока (п. 1.8 ст. 284 НК РФ, ст. 284.4 НК РФ).

Налоговым кодексом РФ установлены, кроме основной, еще и специальные ставки на прибыль.

Алгоритм расчета налога на прибыль представлен ниже.

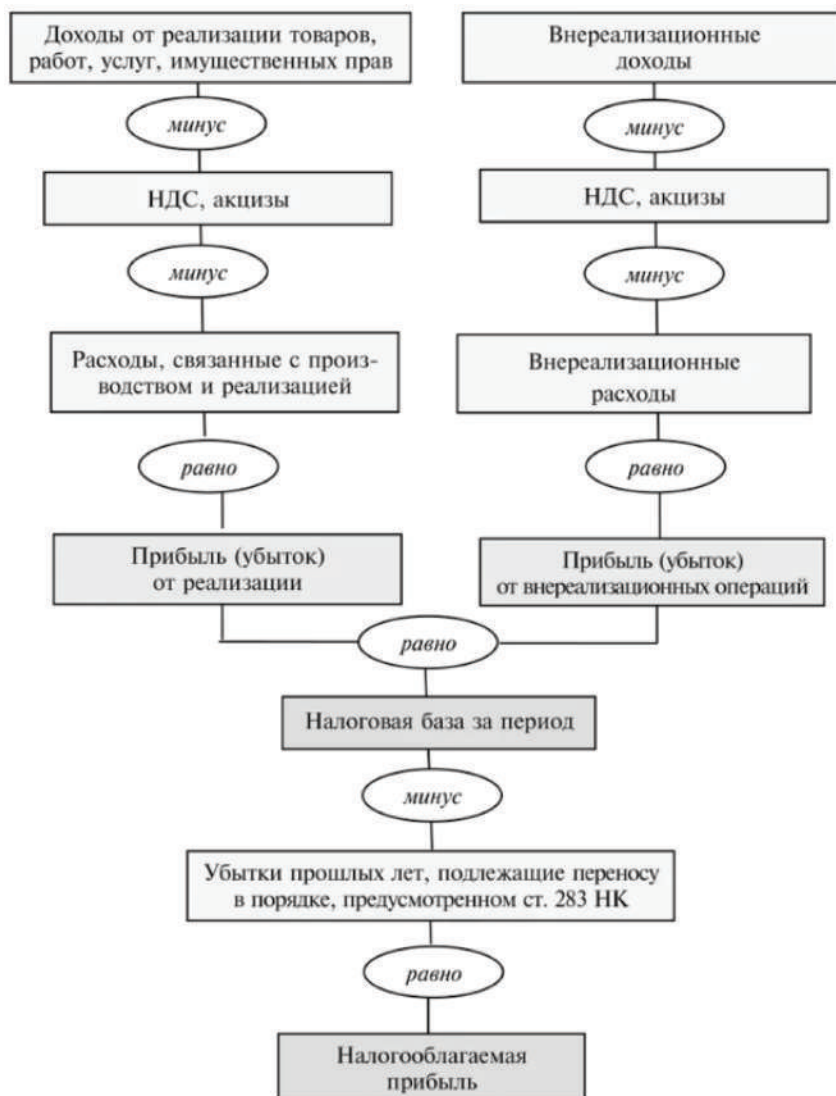


Рис. 8.13. Алгоритм расчета налога на прибыль
Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Задания

Задание 12¹

Предприятие «Искра» использует общий налоговый режим и не имеет льгот по налогу на прибыль и НДС. Определите величину налога на прибыль, если деятельность предприятия за отчетный период характеризовалась следующими данными.

Таблица 8.3

Показатели хозяйственной деятельности компании «Искра»

		Тыс. руб.
1	Выручка от реализации товаров (с НДС)	177
2	Выручка от реализации имущества (с НДС)	82,6
3	Величина уставного капитала	35
4	Расходы, связанные с производством и реализацией	90
5	Сумма выплаченных дивидендов	15

Задание 13

Компания «Орион» использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Известны следующие данные о компании за 1-й квартал 2025 г.

Таблица 8.4

Показатели хозяйственной деятельности компании

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1	Выручка от реализации продукции (с НДС)	9000
2	Материальные затраты	3350
3	Дополнительный взнос учредителя в уставный капитал компании	2340
4	Расходы на оплату труда (без учета страховых взносов)	1500

¹ При составлении задания использовались материалы задания 8 на с. 136–137 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

Окончание табл. 8.4

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
5	Расходы на благотворительные цели	1450
6	Платежи, уплаченные за арендованное оборудование (с НДС)	360
7	Выплата дивидендов по привилегированным акциям компании	310
8	Амортизационные отчисления	400
9	Выплата дивидендов по обыкновенным акциям компании	170

Компания использует общий страховой тариф (ОСТ) в пределах базы, расходы на травматизм не учитываются в ОСТ, отсрочек по страховым взносам для данного вида бизнеса не предусмотрено. В условии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной бухгалтерской прибыли компании. Определите налог на прибыль, подлежащий уплате в бюджет за отчетный период.

Задание 14. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Компания «Виктория» использует общий налоговый режим. Определите величину налога на прибыль, если деятельность компании за отчетный период (2025 г.) характеризовалась следующими данными:

Таблица 8.5

Показатели хозяйственной деятельности компании

		Тыс. руб.
1	Выручка от реализации товаров (без НДС)	250
2	Выручка от сдачи помещения в аренду (без НДС)	60
3	Расходы, связанные с производством и реализацией	190
4	Расходы на благотворительные цели	10

Задание 15. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

ПАО «Оптимум» работает в сфере производства и реализации спортивного оборудования, а также спортивной одежды и обуви. Имеются следующие данные о работе компании ПАО «Оптимум» за 1-й квартал 2025 г.

Таблица 8.6

Показатели хозяйственной деятельности компании

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1	Выручка от реализации продукции (с НДС)	11 880
2	Материальные затраты	4900
3	Доход от продажи основных средств (производственное оборудование с большим моральным и физическим износом)	400
4	Амортизационные отчисления (в учетной политике компания применяет линейный способ начисления амортизации, ретроспективный подход)	570
5	Проценты, уплаченные микрофинансовой компании ООО «Русинтерфинанс» за предоставленный микрокредит	340
6	Расходы на оплату труда (без учета страховых взносов)	2000
7	Платежи за арендованное у производственной компании «Интеграл» оборудование (с НДС)	172,8
8	Проценты, полученные от банка ООО «Авангард» за хранение денег на депозите	870
9	Расходы на благотворительные цели в виде денежной помощи детскому футбольному клубу для организации спортивной команды и оплаты тренерского состава	50
10	Доходы от участия в уставном капитале другой организации ООО «Килловат» (доля ПАО «Оптимум» составляет 51% в уставном капитале ООО «Килловат»)	478
11	Выплата дивидендов акционерам ПАО «Оптимум»	123

Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Страховые взносы начисляются по общему страховому тарифу (ОСТ) в пределах базы, расходы на травматизм составляют 0,2%. Определите прибыль до налогообложения и налог на прибыль компании.

Задание 16. Дополнительное задание для самостоятельной работы (комплексное повторение тем: доходы и расходы, амортизация, НДС, налог на прибыль)

ООО «Спорт для всех» специализируется на производстве и продаже спортивных костюмов. По итогам работы компании имеются следующие данные о ее работе. Заполните недостающие строки в таблице. Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Страхо-

вые взносы начисляются по общему страховому тарифу в пределах базы, расходы на травматизм составляют 0,2%. Амортизация начисляется ежемесячно.

Таблица 8.7

**Данные о деятельности компании ООО «Спорт для всех»
в августе 2024 г.**

Количество продаж костюмов	550 шт.
Цена 1 костюма (с НДС)	6000 руб.
Доход от продажи доп. аксессуаров (с НДС)	12 000 руб.
Расходы на закупку материалов для 1 костюма (с НДС)	2000 руб. на 1 шт.
Оплата труда (производство) без отчислений	4 человека по 75 000 руб.
Расходы на логистику и хранение (с НДС)	5% от выручки с НДС
Аренда помещений (с НДС)	130 000 руб.
Амортизация	норма 10% годовых
Оплата труда (административный и коммерческий персонал), без учета отчислений	3 человека по 70 000 руб.
Расходы на рекламу (с НДС)	45 000 руб.
Выплата процентов по кредиту	15 000 руб.
Выплата части тела кредита	50 000 руб.
Прочие расходы (без НДС)	23 000 руб.
Дивиденды	150 000 руб.
Первоначальная стоимость всего оборудования (без НДС)	5 000 000 руб.
Показатели для расчета	
Выручка (без НДС)	
Все расходы (без НДС)	
Прибыль до налога	
Налог на прибыль (при условии, что налогооблагаемая прибыль на 10% больше бухгалтерской)	
Чистая прибыль	
Нераспределенная прибыль	
НДС входящий	
НДС в бюджет	

7. Упрощенный налоговый режим

Блок полезной информации

Специальные налоговые режимы предназначены для того, чтобы максимально облегчить жизнь малому предпринимательству. УСН — один из самых распространенных режимов налогообложения малого бизнеса:

- нет НДС (кроме уплачиваемого при ввозе на таможне);
- нет налога на прибыль;
- нет налога на имущество;
- есть социальные отчисления;
- есть единый налог «Доходы минус расходы» либо налог с дохода.

Для перехода на него компания должна соответствовать требованиям, указанным на рисунке ниже.

Упрощенная система	УСН (Доходы)	Доходы	6%	☐ Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей • уровень дохода: переход < 337,5 млн руб. за 9 мес., применение < 450 млн руб. за год, наемные работники < 130 человек • остаточная стоимость ОС ≤ 150 млн. руб. для других организаций ≤ 25% • нельзя - филиалы и представительства, торговля акционными товарами
	УСН (Доходы – расходы)	Доходы – расходы	15%	

Нормативная база: глава 26.2 НК РФ

2.1 Налогоплательщики–

Организации и индивидуальные предприниматели

2.2 Объект налогообложения–

Доходы или доходы, уменьшенные на величину расходов

2.3 Налогооблагаемая база (ставка)–

▪ Доходы (ставка 6%)

- Законами субъектов РФ ставка может быть снижена до 1%. Налог уплачивается с суммы доходов. При расчёте платится за 1 квартал берутся доходы за квартал, за полугодие – доходы за полугодие и т. д.

▪ Доходы, уменьшенные на величину расходов (ставка 15%)

- При этом региональными законами могут устанавливаться дифференцированные ставки налога по УСН в пределах от 5 до 15 процентов. Пониженная ставка может распространяться на всех налогоплательщиков, либо устанавливаться для определённых категорий.
- Для предпринимателей, выбравших объект "доходы минус расходы", действует правило минимального налога: если по итогам года сумма исчисленного налога оказалась меньше 1% полученных за год доходов, уплачивается минимальный налог в размере 1% от полученных доходов.

2.4 Налоговый, отчетный период–

- Календарный год
- Отчетный период – первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года

2.5 Источники уплаты (бухгалтерские проводки)– Д 99К 68

Рис. 8.14. Упрощенный налоговый режим

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Есть ограничения по видам деятельности при применении УСН. Не вправе применять УСН банки, страховщики, инвестиционные фонды, ломбарды, организации, занимающиеся игорным бизнесом, и др.

Задания

Задание 17¹

Индивидуальный предприниматель (ИП) планирует продать в 2-м квартале 6000 головных летних уборов (бейсболок). Цена одной бейсболки равна 400 руб., себестоимость одной бейсболки составляет 280 руб. Стоимость аренды торгового помещения за квартал составляет 120 тыс. руб. (с НДС). Наемные работники отсутствуют. ИП использует упрощенную систему налогообложения. Определите налог к уплате в бюджет для объекта налогообложения «Доход» и объекта налогообложения «Доход минус расход».

Задание 18. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке²

Известны следующие данные о компании за 1-й квартал 2020 г.: закупка сырья — 343 тыс. руб., общепроизводственные расходы — 234 тыс. руб., фонд оплаты труда — 100 тыс. руб. (без уплаты страховых взносов), доход — 1516 тыс. руб., среднеквартальная стоимость имущества 3000 тыс. руб., уставный капитал — 300 тыс. руб. Рассчитайте налог к уплате по двум вариантам при использовании компанией упрощенной системы налогообложения и общего страхового тарифа и определите, какой вариант выгоднее.

Задание 19³

Индивидуальный предприниматель планирует продать в 2-м квартале 6000 головных летних уборов (бейсболок). Цена одной бейсболки равна 400 руб., себестоимость одной бейсболки составляет 280 руб. На аренду торгового помещения уходит 120 тыс. руб. с НДС. Наемные работники отсутствуют. Определите налог к уплате в бюджет для инди-

¹ При составлении задания использовались материалы задания 17 на с. 142 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

² При составлении задания использовались материалы задания 18 на с. 142 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учебно-методическое пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

³ При составлении задания использовались материалы задания 19 на с. 142 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учебно-методическое пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

видуального предпринимателя при использовании обоих объектов налогообложения в рамках упрощенной системы налогообложения.

Задание 20. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Компания использует упрощенную систему налогообложения. Определите уровень затрат на рубль реализованной продукции, при превышении которого для компании становится выгоднее при прочих равных условиях выбрать в качестве объекта налогообложения вариант «доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов».

При какой величине рентабельности продаж налоговые отчисления индивидуального предпринимателя по варианту «объект налогообложения — доходы» и варианту «объект налогообложения — доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов» совпадают?

Задание 21. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Компания «Бета» работает на упрощенной системе налогообложения (УСН), применяя в качестве объекта налогообложения показатель «доходы — расходы». Компания зарегистрирована и работает в регионе РФ, где не установлены пониженные ставки налога по УСН. Среднесписочная численность персонала компании составила 90 человек. Доходы компании в 2024 г. составили 100 млн руб., а расходы — 80 млн руб. Какую сумму налога компания должна заплатить в бюджет согласно действующему законодательству?

Задание 22. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Компания «Интеграл» работает на упрощенной системе налогообложения (УСН), применяя в качестве объекта налогообложения показатель «доходы минус расходы». Компания зарегистрирована и работает в регионе РФ, где не установлены пониженные ставки налога по УСН. Среднесписочная численность персонала компании «Интеграл» составила 120 человек. Доходы компании в 2024 г. составили 145 млн руб., а расходы — 118 млн руб. Какую сумму налога компания должна заплатить в бюджет согласно действующему законодательству?

Задание 23. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Компания «Гамма» работает на упрощенном режиме налогообложения (УСН), применяя в качестве объекта налогообложения показатель «до-

ходы — расходы». Компания зарегистрирована и работает в регионе РФ, где не установлены пониженные ставки налога по УСН. Среднесписочная численность персонала компании составила 55 человек. Доходы компании в 2022 г. составили 143 млн руб., а расходы — 134 млн руб. Какую сумму налога компания должна заплатить в бюджет согласно действующему законодательству?

Задание 24. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

К критериям, значение которых необходимо учитывать предприятиям, для того чтобы перейти на УСН, относятся:

- а) доходы, средняя численность работников, остаточная стоимость основных средств, отсутствие филиалов, доля других организаций в уставном капитале;
- б) доходы, остаточная стоимость основных средств, отсутствие убытков, лимитируемые расходы, доля в уставном капитале других организаций;
- в) выручка от реализации продукции, средняя численность работников, первоначальная стоимость основных средств, отсутствие филиалов, доля других организаций в уставном капитале;
- г) доходы, первоначальная стоимость основных средств, отсутствие представительств, доля других организаций в уставном капитале.

Компания «Сатурн» подала уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения. Среди перечисленных ниже ответов укажите тот, при котором компания имеет право перехода на использование упрощенной системы налогообложения.

- а) Остаточная стоимость основных средств компании — 190 млн руб.
- б) Компания имеет представительства.
- в) Выручка компании за год составляет 400 млн руб.
- г) Среднесписочная численность сотрудников — 80 человек.

8. Патентный налоговый режим

Блок полезной информации

Патентная система налогообложения устанавливается Налоговым кодексом РФ, вводится в действие законами субъектов Российской Феде-

рации и применяется на территориях указанных субъектов Российской Федерации. Налогоплательщиками признаются индивидуальные предприниматели, перешедшие на патентную систему налогообложения. Переход на патентную систему налогообложения или возврат к иным режимам налогообложения индивидуальными предпринимателями осуществляется добровольно.

Режим могут применять **только индивидуальные предприниматели (ИП):**

- ведущие свою деятельность в том регионе, где законом субъекта РФ принято решение о введении патентной системы налогообложения;
- средняя численность наемных работников которых за налоговый период по всем видам предпринимательской деятельности, осуществляемым индивидуальным предпринимателем, **не превышает 15 человек.**
- сумма годового дохода по всем видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения, не превышает **60 млн руб.**

ИП может совмещать несколько режимов налогообложения. Патент выдается с любой даты, на период от одного до двенадцати месяцев включительно в пределах календарного года, т.е. **срок действия патента 1–12 месяцев, ставка 6% с потенциально возможного дохода.**

При ведении ИП нескольких видов предпринимательской деятельности патент необходимо приобретать на каждый из видов деятельности отдельно.

Перечень видов предпринимательской деятельности, подлежащих налогообложению в рамках патентной системы налогообложения, ограничен, например:

- ветеринарные, парикмахерские, косметические, экскурсионные услуги;
- услуги уличных патрулей, охранников, сторожей и вахтеров;
- производство молочной продукции;
- оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров автотранспортом и др.

Отчетность тоже есть! ИП на патентной системе налогообложения обязан вести Книгу учета доходов.

Задания

Задание 25

Индивидуальный предприниматель (ИП) И. А. Ужахов занимается оказанием автотранспортных услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом. Известны следующие особенности регионального законодательства в субъекте РФ, где зарегистрирован и работает ИП. Потенциально возможный к получению ИП годовой доход по данному виду предпринимательской деятельности составляет 10 814 500 руб. Согласно региональному закону о патентной системе налогообложения льготные ставки по данному виду деятельности не установлены. Срок действия патента равен 12 месяцев. В 2022 г. доходы ИП от реализации по всем видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применялась патентная система налогообложения, составили 21 435 500 руб., а расходы составили 17 735 400 руб. Наемных работников у ИП нет. В данном году ИП не применяет другие специальные режимы налогообложения. Определите стоимость патента за 2022 г. для индивидуального предпринимателя.

Задание 26. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Индивидуальный предприниматель (ИП) А. Я. Холкин работает в сфере услуг в области фотографии. Известны следующие особенности регионального патентного законодательства в субъекте РФ, где зарегистрирован и работает ИП. Потенциально возможный к получению ИП годовой доход по данному виду предпринимательской деятельности составляет 914 000 руб. Согласно региональному закону о патентной системе налогообложения льготные ставки по данному виду деятельности не установлены. Срок действия патента равен 12 месяцев. В 2022 г. доходы ИП от реализации по всем видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применялась патентная система налогообложения, составили 1 140 500 руб., а расходы составили 773 540 руб. Наемных работников у ИП нет. В данном году ИП Холкин не применяет другие специальные режимы налогообложения. Определите стоимость патента за 2022 г. для индивидуального предпринимателя.

Задание 27. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Индивидуальный предприниматель (ИП) А. К. Щетинин работает в сфере грузоперевозок. ИП использует 1 машину, которая имеет грузо-

подъемность 2 тонны, и планирует купить патент на данный вид деятельности на 1 месяц. Известны следующие особенности регионального законодательства в субъекте РФ, где зарегистрирован и работает ИП А. К. Щетинин. Потенциально возможный к получению годовой доход ИП равен 1 200 000 руб. с одной машины, если ее грузоподъемность составляет менее 3,5 тонны в 2022 г. Льготные ставки по данному виду деятельности не установлены. Наемных работников у ИП нет. В данном году ИП не применяет другие специальные режимы налогообложения. Фактическая выручка ИП за январь 2022 г. по данному виду деятельности составила 45 678 руб., понесенные расходы составили 18 654 руб. Определите стоимость покупки патента на один месяц — январь 2022 г. с учетом того, что количество календарных дней в 2022 г. составляет 365.

Задание 28. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Выберите НЕВЕРНОЕ утверждение. Согласно действующему законодательству при применении патентной системы налогообложения:

- налоговая база для ПСН зависит от потенциально возможного дохода, а также реальных доходов и расходов предпринимателя за срок действия патента;
- если индивидуальный предприниматель досрочно отказался от патента, то после досрочного отказа вновь получить патент на тот же вид деятельности ИП сможет только в следующем году;
- патентную систему налогообложения можно совмещать с иными налоговыми системами, например с упрощенной системой налогообложения, основной системой налогообложения;
- налоговая ставка по патенту составляет 6%.

Выберите НЕВЕРНОЕ утверждение. Согласно действующему законодательству патентная система налогообложения не применяется в случае, если:

- индивидуальный предприниматель также в данный момент времени применяет другой специальный налоговый режим для иного вида деятельности;
- сумма годового дохода по всем видам предпринимательской деятельности, в отношении которых применяется патентная система налогообложения, превысила 60 млн руб.;
- предпринимательская деятельность осуществляется в рамках договора простого товарищества;
- Средняя численность наемных работников за налоговый период превышает 15 человек.

9. Налог на профессиональный доход

Блок полезной информации

Налог на профессиональный доход касается только тех, кто все делает сам, без работодателя. Он не касается тех, кто работает по трудовому договору и не имеет других доходов, кроме зарплаты. Ставки налога для самозанятых: 4% — если принимать деньги от физлиц, 6% — если от юридических лиц и ИП.

Налог на профессиональный доход	Профессиональный доход	Доходы ИП и самозанятых	4-6%	☐ Для физических лиц и индивидуальных предпринимателей • нет наемных работников • доход до 2,4 млн руб. в год
---------------------------------	------------------------	-------------------------	------	---

Налог на профессиональный доход касается только тех, кто все делает сам, без работодателя. Он не касается тех, кто работает по трудовому договору и не имеет других доходов, кроме зарплаты.

Ставки налога для самозанятых: **4% — если принимать деньги от физлиц, 6% — если от юрлиц и ИП.** Это позволит легально вести бизнес и получать доход от подработок без рисков получить штраф за незаконную предпринимательскую деятельность.

Максимальный доход в год — **2,4 млн. руб.** На этом режиме можно работать ИП или физлицо. Это примерно 200 тысяч рублей в месяц, но сумма дохода в месяц не имеет значения — отдельных ограничений именно по ежемесячному доходу нет. Можно в январе получить 20 тысяч, в феврале ничего, а в марте — 400 тысяч.

Лимит по доходам

Только с тех доходов, которые поступают именно в рамках профессиональной деятельности. Не со всех поступлений на карту, не со всех переводов, а только с выручки от клиента. Никаких автоматических слежек за вашими переводами, никаких списаний и комиссий этот закон не вводит.

Оплата за маникюр, логотип или наем квартиры — облагается этим налогом.

Перевод от мамы, зарплата на работе или заем от друга — не облагаются этим налогом.

Рис. 8.15. Налог на профессиональный доход

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Гражданин может зарегистрироваться в качестве самозанятого через мобильное приложение «Мой налог», через личный кабинет на сайте ФНС или через личный кабинет на сайте Госуслуг. Кроме того, возможность такой регистрации через свой личный кабинет предлагает ряд банков. У самозанятых нет наемных работников, они работают самостоятельно или получают доход от использования имущества (мастер маникюра, пекарь, сантехник, фотограф, водитель, арендодатель жилья, репетитор, няня и др.).

Самозанятость можно совмещать с основной работой гражданина по найму. Самозанятый может не платить страховые взносы в пенсион-

ный фонд, фонды медицинского и социального страхования. Самозанятым не нужен кассовый аппарат, у них нет налоговой отчетности в отличие от других форм ведения бизнеса в России. Главная особенность правового статуса самозанятого гражданина – простая и удобная система налогообложения его доходов по достаточно низким ставкам (4% или 6% от общего дохода в зависимости от того, получен ли доход самозанятого от физических лиц или же от юридических лиц и ИП).

Кто такие самозанятые?

Законом данный термин не определен. В широком смысле это форма занятости, при которой гражданин получает доход от деятельности по реализации произведенных им товаров (работ, услуг), при осуществлении которой он не имеет работодателя и наемных работников.

Примеры: написание текстов, создание сайтов, перевозка грузов, ремонт квартир, стрижка на дому, выпечка тортов на заказ, выгул животных за деньги, сдача квартиры, мастер маникюра, пекарь, сантехник, фотограф, водитель, арендодатель жилья, репетитор, няня. Перепродавать готовые товары нельзя.

Физические лица без статуса ИП, которые оказывают услуги или продают что-то, сделанное своими руками, работают самостоятельно или получают доход или использования имущества

ИП, которые занимаются бизнесом и раньше работали на других режимах

- + Очень простая регистрация через мобильное приложение или сайт ФНС
- + Нет налоговой отчетности, не нужно считать налог к уплате
- + Совмещение с основной работой по найму
- + Налог на профессиональный доход: 4% от дохода с физлиц, 6% - от юрлиц и ИП
- + Нет страховых взносов в ПФР, ФОМС, ФСС

- Действует до 31.12.2028г.
- Лимит по доходу
- Нет будущей пенсии

Рис. 8.16. Виды самозанятости

Источник: схема составлена автором раздела Е. В. Груздевой.

Но если доход от самозанятости превысит 2,4 млн руб. за календарный год, то гражданин потеряет право быть самозанятым. В таком случае он должен либо пройти регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя, либо прекратить предпринимательскую деятельность.

Подробные условия осуществления деятельности в качестве самозанятого, включая предоставление налоговых вычетов (бонусов), предоставление бонусов и преимуществ при регистрации в качестве самозанятого, особенностях налогового режима для самозанятых прописаны в Федеральном законе от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход».

Также напомним, что гражданин может зарегистрироваться и в качестве индивидуального предпринимателя. Такой предприниматель са-

мостоятельно несет риски неблагоприятных последствий своей деятельности¹.

Задания

Задание 29. Разминка

Индивидуальный предприниматель использует специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход». В 2025 г. он платит налог с доходов, полученных от физических лиц, по льготной ставке в размере:

- a) 2%;
- b) 4%;
- c) 6%;
- d) 8%.

Какой налоговый режим в РФ НЕ могут применять юридические лица согласно действующему законодательству?

- a) налог на профессиональный доход;
- b) общий налоговый режим;
- c) система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции;
- d) упрощенная система налогообложения.

Задание 30

Годовой доход индивидуального предпринимателя составил 2,3 млн руб., из которых 300 тыс. руб. — доход, полученный от физических лиц, 2 млн руб. — доход, полученный от юридических лиц. Предприниматель не имеет наемных работников и использует для налогообложения налог на профессиональный доход. Определите налог к уплате в бюджет.

Задание 31. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке

Годовой доход индивидуального предпринимателя в 2024 г. составил 2,6 млн руб., из которых 650 тыс. руб. — доход, полученный от физических лиц, 1,95 млн руб. — доход, полученный от юридических лиц. Предприниматель не имеет наемных работников и использует для налогообложения режим «Налог на профессиональный доход». Определите налог к уплате в бюджет согласно данному налоговому режиму.

¹ Статья 24 ГК РФ.

Задание 32. Дополнительное задание для самостоятельной работы для студентов на стажировке¹

Повторите материалы заданий семинара по выбору бизнес-модели. Укажите наиболее предпочтительные системы налогообложения для следующих бизнес-идей:

1. Фотосъемка.
2. Открытие клинингового бизнеса.
3. Стартап в сфере handmade.
4. Стартап в сфере зообизнеса.
5. Бизнес на ремонте домов и квартир.
6. Бизнес в индустрии здоровья и красоты: открытие салона красоты.
7. Открытие кафе.
8. Гид по достопримечательностям.
9. «Кофе с собой»: открытие микробизнеса.
10. Открытие цветочного магазина.
11. Репетиторство.

Блок рекомендаций**Полезные ссылки**

1. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учеб. пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. СПб.: Университет ИТМО, 2019. 231 с. Тема 8. Трансфер технологий и лицензирование. С. 117–128. URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf>
2. Налоги и налогообложение/Е. Ю. Сидорова, Д. Ю. Бобошко. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. 235 с.
3. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. 336 с. Тема 11. Налогообложение предпринимательской деятельности. С. 227–255.
4. Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с. Тема 8. Налогообложение предпринимательской деятельности. С. 133–145.

¹ При составлении задания использовались материалы задания 3 на с. 135 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

5. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. А. Е. Карлика, Л. М. Шухгальтер СПб.: Питер, 2023. 480 с. Глава 17. Налоги и другие обязательные платежи предприятия. С. 362–378. ISBN 978-5-4461-2324-7.
6. Юридическая поддержка стартапов / Р. Янковский. М.: Библиотека ФРИИ, 2017. 170 с. Раздел 6. Налоги и взносы. (В рамках внутриуниверситетского сотрудничества ресурс предоставлен экономическому факультету для зарегистрированных пользователей.) URL: https://on.econ.msu.ru/pluginfile.php/159334/mod_resource/content/1/6_%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%B2%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%8B.pdf

Интернет-ресурсы

1. Федеральная налоговая служба РФ. URL: <https://www.nalog.ru/>
2. Федеральный закон от 25.02.2022 № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения». URL: <https://ausn.nalog.gov.ru/>
3. Интерактивный образовательный сервис «Создай свой бизнес». URL: https://www.nalog.ru/create_business/
4. Действующие в РФ налоги и сборы. URL: <https://www.nalog.ru/rn40/taxation/taxes/>
5. Упрощенная система налогообложения. URL: <https://www.nalog.ru/rn40/taxation/taxes/usn/>
6. Сравнение общего и специальных налоговых режимов для юрлиц. URL: https://www.nalog.ru/rn40/yul/organization_pays_taxes/compare/
7. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
8. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=48296>
9. Налоговый кодекс РФ. URL: <http://www.nalkod.ru/>

Финансовые ресурсы для создания и развития бизнеса

В рамках темы вы узнаете:

- **Что входит в понятие «финансовые ресурсы бизнеса»?**
- **Какие виды финансовых ресурсов бывают?**
- **Что включает в себя понятие собственных, заемных и привлеченных финансовых инструментов? Чем они отличаются друг от друга?**
- **О подборе оптимальных финансовых инструментов для разных стадий жизненного цикла бизнеса.**

1. Финансовые ресурсы бизнеса: понятие и классификации

Блок полезной информации

Финансовые ресурсы — это совокупность всех денежных средств, которые имеются в распоряжении компании, для формирования необходимых активов в целях осуществления всех видов деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой.

Финансовые ресурсы предназначены:

- для выполнения финансовых обязательств перед бюджетом, банками, страховыми организациями, поставщиками сырья, материалов, товаров, работ, услуг и проч.;
- для осуществления затрат по ведению производства;
- для приобретения новых основных и оборотных средств, нематериальных активов;
- для оплаты труда персонала компании;
- для финансирования других затрат.

Под финансированием мы будем понимать процесс предоставления капитала (денег или финансовых активов), необходимого для ведения предпринимательской деятельности на любых стадиях жизненного цикла.

Под жизненным циклом понимается совокупность стадий развития, которые проходит любой бизнес за время своего существования. Как было отмечено ранее, обычно выделяют стадии возникновения (посевная стадия), становления (старт), развития (быстрый рост), зрелости бизнеса и спада. Критерием для разделения жизненного цикла на периоды является динамика суммарного денежного потока компании (рис. 9.1). Денежный поток учитывает все поступления денежных средств, например, от продажи товаров, оказания услуг, а также все расходы, связанные с ведением предпринимательской деятельности (платежи по поставкам сырья, обслуживания, выплата заработной платы, уплата налогов и сборов и т. д.).¹

¹ Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с. Тема 10. Финансовые инструменты для развития своего бизнеса. С. 463.

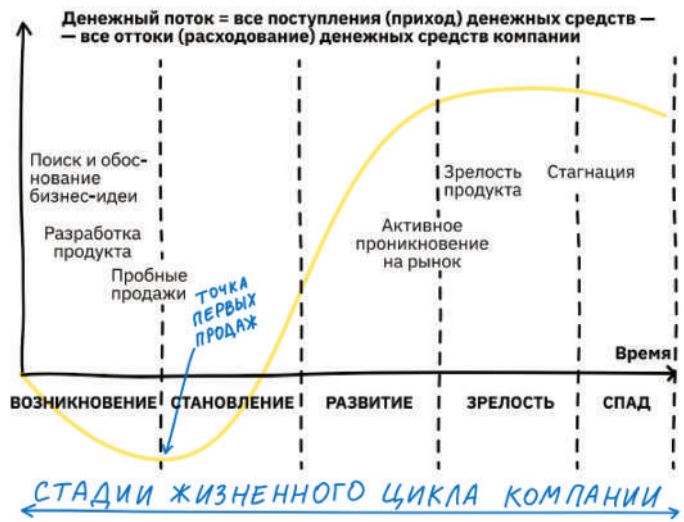


Рис. 9.1. Стадии жизненного цикла компании

Источник: тема 10. Финансовые инструменты для развития своего бизнеса. С. 464.
(Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев.
М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с.

Жизненные циклы бизнеса					
	Возникновение	Становление	Развитие	Зрелость	Спад
	Ранние стадии		Стадия роста	Зрелые стадии	
	Seed stage	Start-up stage	Expansion stage	Growth & Mature growth stage	
Цели стадии	Разработка и тестирование идеи	Выпуск продукта на рынок	Формирование и укрепление позиции на рынке	Активный рост доли на рынке	Удержание доли на рынке
Основные признаки стадии	Продукт – нет Денежный поток – отсутствует или отрицательный	Продукт – тестирование и первые продажи Денежный поток – отрицательный	Доля продукта на рынке начинает расти Денежный поток может стать положительным	Выручка от продаж продукта растет высокими темпами Денежный поток – положительный	Выручка от продаж стабильная, затухание роста Денежный поток стабилен (может начать падать)
Доступность финансирования	Низкая		Средняя	Высокая (→ средняя)	
Потребность в финансировании	Высокая		Средняя	Низкая	
Риск потери капитала	Высокий		Средний	Низкий	

Рис. 9.2. Особенности процесса финансирования на разных стадиях жизненного цикла бизнеса

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

На любой жизненной стадии бизнеса необходимы финансовые инструменты, обеспечивающие его развитие. На каждом этапе развития необходимо решить несколько задач. Первая из них – это выбор адекватного финансового инструмента, соответствующего стадии развития бизнеса. На определенном этапе развития компании могут не подойти многие финансовые инструменты. Они могут быть просто недоступны или чересчур дороги для компании. На рис. 9.3 представлены основные источники финансирования бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла.

	Возникновение	Становление	Развитие	Зрелость	Спад
	Ранние стадии		Стадия роста	Зрелые стадии	
	Seed stage	Start-up stage	Expansion stage	Growth & Mature growth stage	
Уставный капитал	→				
Прибыль				→	
Краудфандинг	→				
Микрофинансирование		→			
Лизинг			→		
Банки			→		
Факторинг			→		
Фондовый рынок				→	
Доступность финансирования		Низкая	Средняя	Высокая (→ средняя)	
Потребность в финансировании		Высокая	Средняя	Низкая	
Риск потери капитала		Высокий	Средний	Низкий	

Рис. 9.3. Финансовые инструменты (ресурсы) на разных стадиях жизненного цикла бизнеса

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Для определения границ стадий жизненного цикла любого бизнеса нет единственной научно обоснованной теории. Будущее развитие бизнеса по стадиям конкретного проекта зависит от него самого и от огромного количества факторов внешней среды бизнеса: экономических, социальных, политических, технологических, демографических и др. В данной теме мы рассмотрим применимость собственных, заемных и привлеченных финансовых инструментов для различных стадий жизненного цикла бизнеса.

В данной теме последовательно рассматриваются вопросы применения собственных финансовых ресурсов (собственный капитал компании, прежде всего уставный капитал и нераспределенная прибыль), заемных финансовых ресурсов (лизинг и кредит), привлеченных финансовых ресурсов (краудфандинг и государственные финансовые источники поддержки предпринимательской деятельности).

Задания

Задание 1. Прогнозирование объемов продаж, расходов, источников финансирования, сроков выхода на безубыточность и окупаемость на ранних стадиях развития компании¹

В компании работает 2 человека, занимающихся производством и имеющих сдельную оплату труда в размере 500 руб. за единицу. Имеется оборудование на сумму 100 000 руб. (срок службы 10 лет, амортизируется линейно). Запас материалов составляет 100 единиц по 1000 руб. каждая. Для производства 1 единицы продукции требуется 1 единица сырья (материалоемкость = 1). Помещение находится в аренде и обходится компании в 50 000 руб. за период. Компания финансируется за счет собственных средств. Наличных средств на начало деятельности 50 000 руб. В нулевом периоде аренда не уплачивается.

В первом периоде было произведено и продано 100 единиц продукции. Цена продажи единицы продукции 3000 руб. в 1-м периоде. Компания не платит дивиденды. Социальные платежи и налоги (за исключением налога на прибыль) отсутствуют.

Задание: составьте баланс, отчет о движении денежных средств и отчет о прибылях и убытках для нулевого и первого периодов. Выясните объем продаж, необходимый для выхода на безубыточность, и покажите эффект масштаба для разных объемов продаж.

Для обоснования вашего решения вы можете пользоваться типовыми формами трех самых распространенных финансовых отчетов, которые рассмотрены в рамках лекций по данному курсу.

Период 0 (месяц). В первую очередь необходимо составить баланс нулевого периода. Производственной деятельности еще нет, потому нужно только зафиксировать, что у компании находится на балансе и каков источник этих средств. Активы состоят из двух групп: внеоборотные активы и оборотные активы. Как было указано в задании, компания финансируется только за счет собственных средств. Пассив будет состоять из обязательств и собственного капитала, где обязательства равны нулю, а собственный капитал должен быть равен активам. Равенство между пассивом и активом достигается сразу.

¹ При составлении задания использовались материалы задания 7 на с. 161 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

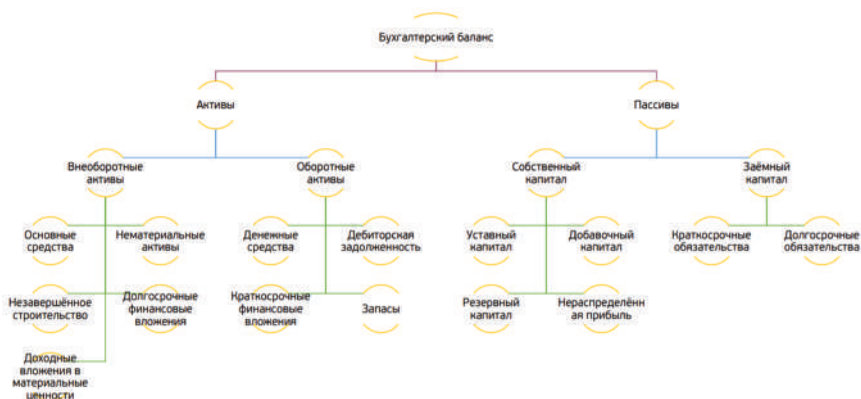


Рис. 9.4. Структура бухгалтерского баланса

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.



Рис. 9.5. Структура отчета о движении денежных средств

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Валовая выручка					Общее количество проданных товаров и услуг
Себестоимость	Валовая прибыль				Затраты на производство товаров и услуг
Себестоимость	Операционные расходы	Операционная прибыль			Повседневные затраты компании для ведения бизнеса, производства товаров и услуг
Себестоимость	Операционные расходы	% к уплате	Прибыль до налогообложения		- Проценты по кредитам и облигациям + доходы в виде процентов по депозитам, ценным бумагам
Себестоимость	Операционные расходы	% к уплате	Налоги на прибыль	Чистая прибыль	Налог на прибыль
Себестоимость	Операционные расходы	% к уплате	Налоги на прибыль	Дивиденды	Нераспределённая прибыль
					Дивиденды

Рис. 9.6. Структура отчета о прибылях и убытках
 Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Таблица 9.1

Баланс компании (нулевой период)

Период (месяц)	0
Актив	
Внеоборотные активы	
Основные средства	
Оборотные активы	
Запасы	
Денежные средства	
Пассив	
Капитал	
Уставный капитал	
Обязательства	

Источник: составлено авторами темы.

Сформированный баланс является результатом некоторых действий, которые произошли в компании: формирование уставного капитала, покупка оборудования, сырья. Мы можем говорить о входящем денежном

потоке и исходящем. Разница между входящим и исходящим потоками должна отражаться на величине денежных средств, которые появились в компании или же были выведены за ее пределы.

Для более отчетливого понимания нужно распределить эти операции по соответствующим потокам: операционному, инвестиционному и финансовому. Закупка сырья относится к операционному, приобретение оборудования — к инвестиционному, а вложение в уставный капитал — к финансовому. Знак минус означает исходящий денежный поток, а плюс — входящий. Денежный поток (совокупный) равен сумме трех потоков.

Таблица 9.2

Денежный поток компании (нулевой период)

Денежный поток (месяц)	
Операционный	
Приобретение сырья	
Инвестиционный	
Приобретение основных средств	
Финансовый	
Вложение в уставный капитал	
Чистый денежный поток	

Источник: составлено авторами темы.

Рассматривать отчет о прибылях и убытках в данном случае не имеет смысла, так как у компании отсутствует выручка и расходы. Перейдем к рассмотрению первого периода.

Период 1 (месяц).

Начнем с отчета о прибылях и убытках. Какие у компании есть переменные и постоянные издержки? К постоянным издержкам можно отнести: 1) аренду помещения; 2) амортизацию оборудования. К переменным можно отнести: 1) стоимость сырья; 2) оплату труда (с учетом социальных платежей). Какие у компании доходы? Запишем это вместе с промежуточными результатами в виде отчета о прибылях и убытках. Налог на прибыль составляет 20%.

Таблица 9.3

Отчет о прибылях и убытках (1-й месяц)

Отчет о прибылях и убытках (месяц)	
Валовая выручка	
Себестоимость продаж (переменные издержки)	
Валовая прибыль (EBITDA)	
Операционные расходы (постоянные издержки)	
Операционная прибыль (EBIT)	
Проценты к уплате	
Прибыль до налогообложения (EBT)	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

Источник: составлено авторами темы.

Теперь следует понять, сколько денег в компании осталось действительно (денежный поток может не совпадать с чистой прибылью и чаще всего не совпадает). Для этого нужно рассмотреть три вида денежных потоков.

Таблица 9.4

Отчет о движении денежных средств (1-й месяц)

Денежный поток (месяц)	
Операционный поток	
Продажа продукции	
Приобретение сырья	
Заработная плата	
Аренда помещения	
Налоги	
Инвестиционный поток	
Финансовый поток	
Чистый денежный поток	

Источник: составлено авторами темы.

Запишем новый баланс. Что произошло с активом? С основными средствами, запасами? Насколько изменились денежные средства? Рассмотрим изменения пассива.

Таблица 9.5

Баланс компании (1-й месяц)

Период (месяц)		
Актив		
Внеоборотные активы		
Основные средства		
Оборотные активы		
Запасы		
Денежные средства		
Пассив		
Капитал		
Уставный капитал		
Нераспределенная прибыль		
Обязательства		

Источник: составлено авторами темы.

Для данной модели мы можем поставить следующий вопрос: какой объем продаж необходим для выхода на безубыточность? С точки зрения модели это означает: какое количество единиц должно быть реализовано для того, чтобы чистая прибыль оказалась равной нулю? Конечно, это можно сделать подбором, изменяя число единиц таким образом, чтобы чистая прибыль приближалась к нулю. Однако можно провести следующее рассуждение, не прибегая к подбору: выйти на безубыточность – значит покрыть все издержки, т.е. постоянные и переменные.

В то же время если цена продажи выше, чем прямая себестоимость изделия (т.е. переменные издержки на единицу), то эти издержки покрываются автоматически. Оставшаяся разница идет на покрытие постоянных издержек. Переменные издержки (зачастую и в нашем случае) составляют некоторую фиксированную долю от выручки, в чем легко убедиться, изменяя объемы продаж.

Таблица 9.6

Определение порога безубыточности компании

Расчет безубыточности	
Доля переменных издержек в выручке	
Постоянные затраты	
Выручка безубыточности	
Критический объем продаж	

Источник: составлено авторами темы.

Если мы подставим эту величину в действительный объем продаж, то обнаружим, что общая величина актива и пассива баланса не изменится. Единственным изменением будет уменьшение величины основных средств на 10 000 и увеличение денежных средств на 10 000. Иначе говоря, в состоянии безубыточности наблюдается переток стоимости основных средств в денежные.

С экономической точки зрения этот процесс аналогичен расходованию сырья без восполнения запасов. Когда все оборудование будет амортизировано, денежные средства увеличатся на величину его первоначальной стоимости и возникнет необходимость их расходования на приобретение того же оборудования. Так они опять превратятся из денежных средств в основные средства. Именно по этой причине величина денежного потока в состоянии безубыточности и нулевых финансовых и инвестиционных потоков будет равняться величине амортизации, переходящей в денежные средства.

Таблица 9.7

Денежный поток компании, 1-й период (месяц)

Денежный поток, 1-й период (месяц)	q = 100 ед.	q = 40 ед.
Операционный поток		
Продажа продукции		
Приобретение сырья		
Заработная плата		
Аренда помещения		
Налоги		
Инвестиционный поток		
Финансовый поток		
Чистый денежный поток		

Источник: составлено авторами темы.

Исходя из этого становится понятным, почему при различных объемах продаж актив остается равным пассиву.

Таблица 9.8

Баланс компании, 1-й период (месяц)

Период (месяц)		
Актив		
Внеоборотные активы		
Основные средства		
Оборотные активы		
Запасы		
Денежные средства		
Пассив		
Капитал		
Уставный капитал		
Нераспределенная прибыль		
Обязательства		

Источник: составлено авторами темы.

Обратим внимание на полную себестоимость (постоянные + переменные издержки) продукции при различных объемах продаж.

Таблица 9.9

Полная себестоимость продаж

Полная себестоимость единицы продукции	4500	3000	2500
Объем продаж	20	40	60

Источник: составлено авторами темы

$$\begin{array}{ll}
 60\,000 + 20 \cdot 1000 + 20 \cdot 500 = 90\,000 & 90\,000 / 20 = 4500 \\
 60\,000 + 40 \cdot 1000 + 40 \cdot 500 = 120\,000 & 120\,000 / 40 = 3000 \\
 60\,000 + 60 \cdot 100 + 60 \cdot 500 = 150\,000 & 150\,000 / 60 = 2500
 \end{array}$$

Чем больше произведено единиц, тем меньше полная себестоимость каждой единицы. Это называется эффектом масштаба, который заключается в том, что постоянные издержки размазываются между каждой единицей продукции. В самом деле, переменные издержки на единицу

продукции не меняются, а постоянные делятся между каждой единицей, что означает уменьшение постоянных издержек на единицу продукции.

В точке безубыточности полная себестоимость единицы продукции в точности равна цене продажи единицы, что очевидно исходя из общего смысла идеи безубыточности.

Если останется время, модель можно усложнить, добавив в нее социальные платежи, финансирование за счет кредита (показать эффект налогового щита), дебиторскую и кредиторскую задолженность (что приведет к еще большим расхождениям между чистым денежным потоком и чистой прибылью).

2. Уставный капитал компании: формы, виды, источники формирования

Блок полезной информации

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. 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. форму № 1 бухгалтерского баланса¹.

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

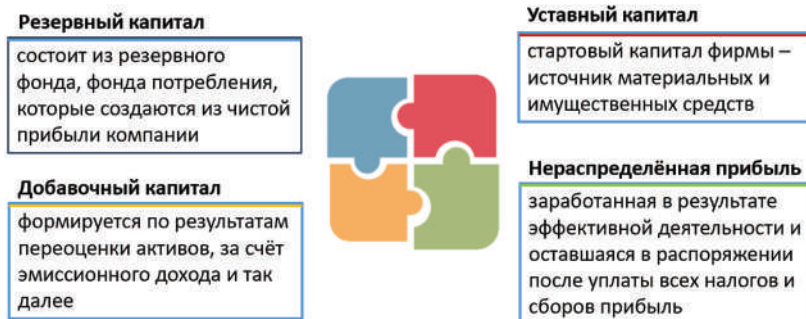


Рис. 9.7. Структура собственного капитала компании
Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

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.

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).

Задания

Задание 2. Формирование стартового капитала для создания бизнеса¹

Кафе «Бриз» расположено возле уникального природного заповедника — Куршская коса — на побережье Балтийского моря в Калининградской области РФ. Компания была задумана несколько лет назад четырьмя основателями, один из которых являлся призером во Всероссийской олимпиаде «Легенда» им. Виктора Беляева в номинации «Шеф-повар «Легенда», а еще победителем в кулинарных шоу шефа Ивлева «Адский шеф»² и «Молодые ножи»³. Одна из самых известных кулинарных олимпиад в России проводится Федерацией рестораторов и отельеров России⁴.



Рис. 9.8. Удобная локация кафе

Источник: https://mykaleidoscope.ru/x/uploads/posts/2023-04/1682073631_mykaleidoscope-ru-p-kafe-u-morya-dacha-zelenogradsk-dizain-pin-4.jpg

¹ При составлении задания использовались материалы задания 9 на с. 80–84 учебного пособия: Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Ивашенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.

² Кулинарное шоу «Адский шеф» — это продолжение легендарного шоу «Адская кухня». Концепция, формат, а также ведущий Константин Ивлев остались прежними. Помимо названия еще изменился логотип, цвет формы женской команды, и, собственно, на этом все. URL: <https://chefshows.ru/adskij-shef/>

³ Шоу, в котором ищут молодые кулинарные таланты по всей стране. URL: <https://youngknives.friday.ru/>

⁴ Источник: Федерация рестораторов и отельеров России: официальный сайт. URL: <https://frio.ru/info/events/olimpiada-legenda/>

Это обстоятельство, желание заняться собственным бизнесом, а также бурное развитие внутреннего туризма, в том числе на побережье Балтийского моря в Калининградской области РФ, подтолкнули четырех основателей к созданию кафе «Бриз».

Основная задумка основателей заключалась в создании панорамного семейного кафе, объединившего в себе авторский подход к созданию изысканных блюд, современный интерьер и широкий выбор досуга. Заведение находится на побережье Балтийского моря и удивляет своих гостей уютной атмосферой и открывающимся видом.

Основатели бизнеса решили выбрать организационно-правовую форму – ООО. Они знали о том, что не нужно вносить уставный капитал при регистрации организации, а внесение вкладов осуществляется уже после госрегистрации ООО, но не позже чем в четырехмесячный срок. Каждый учредитель самостоятельно вносит сумму стоимости своей доли, а величина начального капитала любой компании не может быть менее определенной законом суммы.

В самом начале в январе 2023 г. учредители хотели сформировать уставный капитал за счет:

- здания общей площадью 180 кв. м, расположенного на побережье Балтийского моря, передаваемого одним участником бизнеса, оцененного независимым экспертом в сумму 30 000 долл.;
- денежных средств, передаваемых в качестве вклада в уставный капитал Общества тремя участниками и предназначенных для проведения ремонтных и отделочных работ в передаваемом здании.



Рис. 9.9. Удобное расположение здания будущего кафе

Источник: <https://7d9e88a8-f178-4098-bea5-48d960920605.selcdn.net/ebe742a7-10f3-4b1b-883d-f67d3ce90157/>

Здание имеет удобные подъездные пути и оборудованную стоянку, а также близко расположено рядом с променадом по побережью, в самом центре г. Зеленоградска, что усиливает преимущества создаваемого кафе.

Таблица 9.10

Состав вкладов и их оценка на 12.01.2023

ФИО	Статус	Сумма вклада
1-й участник	Физическое лицо	40 000 руб.
2-й участник	Физическое лицо	40 000 руб.
3-й участник	Физическое лицо	40 000 руб.
4-й участник	Физическое лицо	30 000 долл.

Вопрос 1. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству? Объясните почему да/нет.

Провозившись с разработкой бизнес-плана, так и не зарегистрировав бизнес, в середине января напарники заручились предварительным соглашением от банка на выдачу значительного кредита и решили пересмотреть свои решения по поводу уставного капитала, формируемого теперь за счет:

- гораздо меньшего объема денежных средств, передаваемых в качестве вклада в уставный капитал Общества тремя участниками и предназначенных для проведения ремонтных и отделочных работ;
- здания общей площадью 180 кв. м, передаваемого четвертым участником бизнеса и оцененного независимым экспертом в сумму 30 000 долл., или (по курсу ЦБ РФ 66.0983 руб./долл. на 15.01.2023.) 2 млн руб.

Таблица 9.11

Состав вкладов и их оценка: следующий этап

ФИО	Статус	Сумма вклада
1-й участник	Физическое лицо	4000 руб.
2-й участник	Физическое лицо	4000 руб.
3-й участник	Физическое лицо	1500 руб.
4-й участник	Физическое лицо	2 млн руб.

Вопрос 2. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству? Объясните почему да/нет.

Третий участник выкупил за наличный расчет часть оборудования будущего кафе, а также остатки взвесей чая, кофе и специй на сумму 4000 руб.

Также участники общества переписали устав и освободили второго участника – будущего бренд-шефа кафе – от обязанности внесения вклада в уставный капитал (имеется письменное согласие всех участников будущего бизнеса).

С учетом изменившихся условий компаньоны снова «переформатировали» уставный капитал (регистрация нового кафе пока еще не произведена).



Рис. 9.10. Оборудование кафе (пример)

Источник: <https://gastro-norma.ru/upload/iblock/d5d/xiv5mvoeex80isflxjw7zf5m3kx0g2py.jpg>

Таблица 9.12

Состав вкладов и их оценка: следующий этап

ФИО	Статус	Сумма вклада	Вид взноса
1-й участник	Физическое лицо	10 000 руб.	Денежные средства
2-й участник	Физическое лицо	Освобожден от внесения при согласии всех участников	Идея-концепция ресторана-кафе северной морской кухни
3-й участник	Физическое лицо	4000 руб.	Денежные средства
		25 000 руб.	Основные средства (кухонное оборудование)
		4000 руб.	Оборотные средства (сырье)
4-й участник	Физическое лицо	2 млн руб.	Основные средства (здание)

Вопрос 3. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству? Объясните почему да/нет.

Основатели бизнеса предположили, что расположение на берегу Балтийского моря придаст этому заведению особую атмосферу, а прекрасный вид на набережную позволит насладиться отдыхом в полной мере.

Наличие летней террасы, где можно наслаждаться свежим морским воздухом и любоваться прекрасным видом на набережную, — еще один плюс к выбору идеального места для романтического ужина или просто для отдыха с друзьями.



Рис. 9.11. Пример меню. Десерты с историей
Источник: <https://restoran-oblaka.ru/menu>

В конце января компаньоны решили увеличить уставный капитал компании за счет неденежных вкладов. Была произведена оценка с помощью независимого эксперта стоимости поддержанного оборудования и сырья (27 тыс. руб. и 3000 руб. соответственно), купленного ранее.

Также один из участников получил патент на полезную модель «Способ приготовления десертов с историей» (патент № 23134, относится к пищевой промышленности). Его стоимость независимым оценщиком была оценена в 250 тыс. руб.

Также один из участников решил внести в качестве вклада муниципальные облигации «ЗеленоградскАдм-34005-об» (Торговая площадка — Московская биржа, облигации ежедневно торгуются на открытом рынке) на сумму 90 тыс. руб., по данным последней котировки.

Таблица 9.13

Состав вкладов и их оценка: следующий этап

ФИО	Статус	Сумма вклада, руб.	Вид вноса	Проведена оценка независимым оценщиком	Стоимость доли, приобретенной участником, руб.	Доля в УК	Доля в УК, в %
1-й участник	Физическое лицо	3 10 000	Денежные средства		400 000	4/30	13,33(3)
		90 000	Ценные бумаги	Да, по данным последней котировки, на 28.01.21			
2-й участник	Физическое лицо	50 000	Денежные средства		300 000	3/30	10
		250 000	Право на патент	Да (отчет по стоимости актуален (срок актуальности данных не более 6 мес.))			
3-й участник	Физическое лицо	270 000	Денежные средства		300 000	3/30	10
		27 000	Основные средства (оборудование)	Да (отчет по стоимости актуален (срок актуальности данных не более 6 мес.))			
		3 000	Оборотные средства (Сырье)	Да (отчет по стоимости актуален (срок актуальности данных не более 6 мес.))			
4-й участник	Физическое лицо	2 000 000	Основные средства (знание)	Да (отчет по стоимости актуален (срок актуальности данных не более 6 мес.))	2 000 000	20/30	66,66(6)
					Итого УК: 3 000 000	30/30	100%

Вопрос 4. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству? Правильен ли расчет суммы уставного капитала ООО и определение долей учредителей? Как лучше указывать долю в ООО: в процентах или простых дробях?

Спустя пару лет после создания бизнеса компания произвела переоценку оборудования, купленного одним из участников будущей компании. По результатам переоценки стоимость основных средств увеличилась на 10 тыс. руб.

Вопрос 5. Как произведенная переоценка отразится на величине активов (капитала) компании? Изменятся ли доли учредителей в результате переоценки активов?

3. Применение заемных финансовых инструментов в предпринимательской деятельности

Блок полезной информации

Существует множество различных форм и видов привлеченного финансирования: банковский кредит, лизинг, факторинг, микрофинансирование и многое другое, о чем вам рассказывалось на лекции по данной теме. Мы рассмотрим более подробно два вида заемного финансирования, которые рассматриваются ниже в задачах и кейсах данного раздела: это банковский кредит и лизинг.

Полная стоимость банковского кредита для предпринимателя охватывает не только процентные, но и другие кредитные платежи, например комиссии за внесение платежей, стоимость выпуска кредитной карты, оплату услуг третьих лиц, страхование, иные платежи, от которых зависит выдача кредита, и др. (рис. 9.12).

ПОЛНАЯ СТОИМОСТЬ КРЕДИТА

Рис. 9.12. Полная стоимость банковского кредита

Источник: тема 5. Кредиты и займы. С. 197.

(Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев.

М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с.)

Если у предпринимателя офлайн-бизнес и ему нужно организовать производство, то рано или поздно у него возникнет потребность в использовании оборудования. Заемными источниками финансирования для покупки оборудования могут быть собственные средства или банковский кредит. Но возможен и третий путь — приобретение техники и оборудования по лизингу.

Лизинг — это аренда оборудования, автомобилей, спецтехники, зданий, сооружений с возможностью в будущем их полного выкупа. Например, индивидуальный предприниматель, занимающийся частным извозом, может взять в лизинг автомобиль, на котором он работает. Сам предмет лизинга находится в залоге до его выкупа. По сути, лизинг — это аренда и кредит одновременно, но с более гибкими условиями, чем у кредита, поскольку можно учесть специфику бизнес-модели, например сезонность бизнеса¹.

Классическая лизинговая операция реализуется с участием трех субъектов: лизингодателя, лизингополучателя и продавца/поставщика имущества. Кроме того, могут быть два дополнительных звена: кредитор и страхователь. Алгоритм в общем случае следующий²:

¹ Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с. Тема 10. Финансовые инструменты для развития своего бизнеса. С. 471–472.

² Ст. 9 Федерального закона от 29.10.1998 № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)».

1. Предприниматель (лизингополучатель) выбирает нужное имущество у продавца, готовит и подает в лизинговую компанию пакет документов (заявка, финансовые документы, например бухгалтерский баланс, копии учредительных документов, бизнес-план и т.д.).
2. Компания-лизингодатель после проверки документов и оценки платежеспособности предпринимателя подписывает с ним договор, передает имущество во временное пользование и владение на срок договора.
3. Лизингодатель подписывает договор купли-продажи и приобретает имущество для арендатора.
4. После внесения первоначального взноса предприниматель может получить оборудование.
5. В течение срока лизинга предприниматель выплачивает лизинговые платежи в соответствии с договором. Если предприниматель перестанет вносить ежемесячные выплаты, компания-лизингодатель расторгнет договор и заберет оборудование.
6. Компания-лизингодатель оплачивает предмет лизинга. По окончании срока лизинга имущество, как правило, переходит в собственность предпринимателя по выкупной цене, которая устанавливается заранее на основании договора купли-продажи лизингодателя и лизингополучателя.

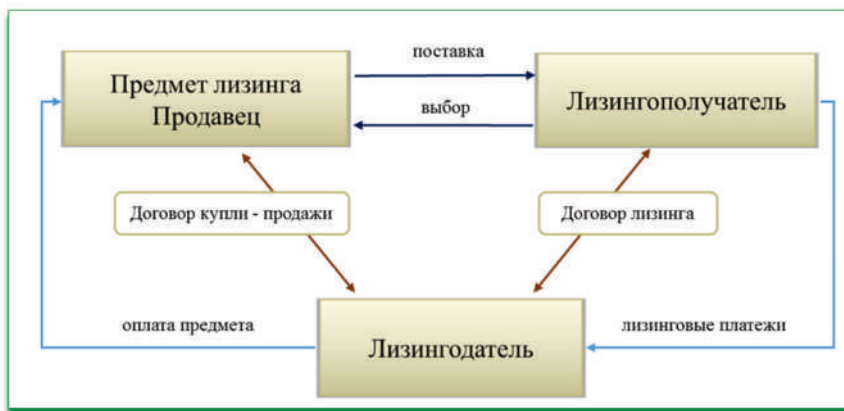


Рис. 9.13. Типичная схема лизинга

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Задания

Задание 3. Выбор финансового инструмента для развития бизнеса (кредит)

Предприниматель решил открыть кафе, и для этого ему нужен кредит в банке. Сумма кредита составляет 1 500 000 руб. Банк предлагает годовую процентную ставку 12% на срок 3 года. Кредит должен погашаться ежемесячно.

1. Рассчитайте общую сумму, которую предприниматель должен будет вернуть банку в конце срока кредита, если он будет погашать кредит равными ежемесячными платежами.
2. Определите общую сумму процентов, которые он заплатит банку за весь срок кредита.
3. Если предприниматель решит погашать кредит досрочно через 18 месяцев, сколько денег он сэкономит с учетом наличия в условиях кредита штрафа за досрочное погашение, если банк установил штраф в размере 2% от оставшейся суммы?

Дополнительно

Сравните предложение банка со вторым предложением банка-конкурента.

Предположим, что второй кредит также составляет 1 500 000 руб. с годовой процентной ставкой 12%, но с отсрочкой платежей на 1 год. То есть в течение первого года предприниматель ничего не платит, проценты начисляются, а затем погашает кредит в течение следующих 2 лет (или 24 месяцев). Как изменится ежемесячный платеж и сумма выплаченного долга?

Задание 4. Выбор финансового инструмента для обеспечения бизнеса основными средствами (лизинг, аренда или покупка оборудования)

Григорий Васильев открыл собственное производство кожаных сумок, кошельков, табличек и других изделий из кожи и дерева с лазерной гравировкой. Если с индивидуальными заказами он сам быстро справляется с помощью ручной гравировальной машинки, то для выполнения корпоративных заказов нужен станок, который по заданным условиям будет выполнять гравировку на многих копиях изделия.

Григорий провел анализ рынка оборудования и с учетом плановой загрузки и технических потребностей выбрал лазерный станок стоимостью 2 100 000 руб. (без НДС). Станок имеет плановый срок использования 7 лет при регулярном техническом обслуживании. Предприниматель рассматривает следующие варианты приобретения станка:

1. Покупка станка в кредит. Собственных средств у предпринимателя достаточно только на 20% стоимости оборудования, остальное будет покрываться за счет кредита под 11% годовых на 1 год либо на 2 года (предусмотрены аннуитетные платежи). Оборудование будет поставлено на баланс и амортизироваться.
2. Лизинг оборудования с постановкой на свой баланс и получением в собственность через 2 года. Ежемесячный платеж – 80 000 руб. при условии, что предприниматель вносит аванс в размере 20% стоимости оборудования в момент оформления договора лизинга. Возможно начисление амортизации и, следовательно, экономия на налоге на прибыль.
3. Аренда оборудования без постановки на баланс и последующего выкупа. Срок неограничен, ежемесячный платеж – 35 000 руб.

Рассчитайте стоимость оборудования по указанным вариантам и заполните таблицу. Ответьте на вопросы:

- Какой вариант будет выгоднее для предпринимателя на горизонте в 2 года? А на горизонте в 4 года? От чего зависит его решение?
- Как изменится его решение, если у него не будет возможности выплачивать сумму более 90 тыс. в месяц?
- Как изменится его решение, если аренда будет стоить не 35, а 45 тыс. в месяц?

Таблица 9.14

Сравнение способов финансирования основных средств

Вариант	Кредит на 1 год	Кредит на 2 года	Лизинг	Аренда (по 35 тыс.)	Аренда (по 45 тыс.)
Первоначальный взнос					
Ежемесячный платеж					
Экономия налога на прибыль (в год)					
Совокупные затраты на оборудование за 2 года					
Совокупные затраты на оборудование за 4 года					
Наличие оборудования в собственности (да/нет)					

4. Применение привлеченных финансовых инструментов в предпринимательской деятельности

Блок полезной информации

Существует множество различных форм и видов привлеченного финансирования: долевое финансирование, выход на фондовый рынок, прямая поддержка в виде грантов и субсидий из государственных фондов, краудфандинг, благотворительность, безвозмездная помощь и многое другое, о чем вам рассказывалось на лекции по данной теме. Мы рассмотрим более подробно два вида привлеченного финансирования, которые рассматриваются ниже в задачах и кейсах данного раздела: это краудфандинг и прямая поддержка в виде грантов и субсидий из государственных фондов поддержки предпринимательской деятельности.

Краудфинансирование — это способ коллективного финансирования предпринимательских проектов путем привлечения денежных средств от большого числа людей с помощью специальных интернет-платформ¹.

Наиболее распространены следующие виды краудфинансирования:

- **Краудлендинг** — предоставление и привлечение займов физическими лицами и/или юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями за финансовое вознаграждение (процент). Существует несколько видов краудлендинга:
 - P2P — person to person — выдача займов физическому лицу физическими лицами;
 - P2B — person to business — выдача займов юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю физическими лицами;

¹ Слово Crowd можно перевести с английского языка как «толпа, народ, множество».

- B2B – business to business – выдача займов юридическому лицу / индивидуальному предпринимателю юридическим лицом / индивидуальным предпринимателем.
- **Краудинвестинг** – привлечение финансирования юридическим лицом в обмен на долю в уставном капитале, конвертируемые займы и т.д.
- **Краудфандинг** – привлечение финансирования в проекты физических лиц, юридических лиц или индивидуальных предпринимателей на безвозмездной основе (сектор Donations) или в обмен на нефинансовое вознаграждение (продукция и/или услуги, результат деятельности финансируемого проекта) (сектор Rewards). (Это наиболее известная форма краудфинансирования.)



*B2B – business-to-business; P2P – person-to-person; P2B – person-to-business.

Рис. 9.14. Виды краудфинансирования

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Благотворительный краудфандинг (Donations) – это финансовая поддержка проекта без ожидания инвестором какого-либо вознаграждения от основателей проекта, например сбор средств на поддержку приюта для животных.

Краудфандинг с нефинансовым вознаграждением (Rewards). Данный способ финансирования может подойти для предпринимателей с необычной идеей, готовым творческим проектом или новым продуктом, книгой, диском и др. Основатель предпринимательского проекта размещает на платформе описание своей идеи с рассказом о степени ее проработанности, этапе процесса реализации, ожидаемых трудностях и рисках, необходимой сумме для запуска проекта, а также выгодах для тех, кто поможет его про-

финансировать, вариантах интересных вознаграждений для спонсоров, чтобы они смогли их купить. Посетители платформы просматривают эти материалы, и у них есть возможность поддержать проект и отправить некоторую сумму денег основателю проекта. Если требуемая сумма собрана – предприниматель использует собранные средства по назначению и реализовывает идею. После этого всем тем, кто поддержал проект, направляются обещанные нефинансовые вознаграждения, если таковые предполагались.



Рис. 9.15. Виды краудфинансирования

Источник: тема 10. Финансовые инструменты для развития своего бизнеса. С. 473.

(Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев.

М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с.)

Меры государственной поддержки предпринимательской деятельности

В условиях экономических санкций у многих компаний нарушились цепочки поставок, усложнились схемы оплаты, сократилось число клиентов, снизилась прибыль. Вместе с тем появились новые меры поддержки малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) со стороны государства.



Рис. 9.16. Инфраструктура поддержки МСП

Источник: схема составлена авторами раздела на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Всю информацию о мерах поддержки предпринимательской деятельности можно узнать на официальном сайте Правительства РФ http://government.ru/sanctions_measures/ и на официальном сайте Банка России <http://www.cbr.ru/develop/msp/>. Ключевые направления поддержки связаны с обеспечением доступности финансирования, снижением административной нагрузки на бизнес, а также развитием разного рода сервисов, которыми могут воспользоваться предприниматели.



Рис. 9.17. Ключевые направления поддержки МСП

Источник: схема составлена авторами раздела на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Субсидия на открытие бизнеса

В рамках действующего до 2025 г. национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» малоимущим гражданам с 2021 г. предоставляется субсидия на открытие бизнеса на основе социального контракта. Социальный контракт — это соглашение между местным органом соцзащиты и малообеспеченным гражданином, по которому он получает финансовую поддержку в обмен на обязательство открыть собственное дело. Согласно Постановлению Правительства от 29.06.2022 № 1160 в 2023 г. максимальная выплата для индивидуальных предпринимателей увеличена и составляет 350 000 руб., а для граждан, ведущих личное подсобное хозяйство, — 200 000 руб.

Льготные кредиты для МСП

С 2015 г. АО «Корпорация «МСП» реализует программу стимулирования кредитования субъектов МСП. Согласно действующим в настоящее время правилам размер процентной ставки по кредитам для заемщика, устанавливаемый уполномоченными банками, не должен превышать размера ключевой ставки Банка России, действующей на дату заключения соответствующего кредитного договора, увеличенного на 3 процентных пункта, если заемщиком является субъект среднего предпринимательства, лизинговая компания или МФО, или на 4 процентных пункта, если заемщиком является субъект малого предпринимательства, или на 4,5 процентного пункта, если заемщиком является микропредприятие или самозанятый.

Средства, предоставляемые в рамках инвестиционных кредитов, могут быть направлены на покрытие капитальных затрат (не менее 65% совокупной величины инвестиционных кредитов) и текущих расходов, связанных с реализацией сопутствующих мероприятий (не более 35% совокупной величины инвестиционных кредитов).

В 2023 г. Банк России совместно с Правительством России, Минэкономразвития РФ и Корпорацией МСП предусмотрели новую программу льготного кредитования для малого и среднего бизнеса. Новая объединенная программа предусматривает льготные кредиты на перестройку и развитие производства. Срок действия программы — 3 года.

В 2024 г. продолжает действовать программа «Льготный кредит 1764», разработанная Минэкономразвития РФ при участии Корпорации МСП и Центробанка РФ: кредит по ключевой ставке Банка России плюс от 2,75 до 3,5 процента годовых. Срок кредитования и ставка зависят от цели, на достижение которой выдаются деньги. Если льготный кредит МСП выдан на инвестиционные цели, то срок займа не может превышать 10 лет. Максимальный срок кредита на оборотные цели составляет 3 года.

Таблица 9.15

Программа льготного кредитования для МСП 1764: новые условия¹

Кто может обратиться за кредитом	Ограничения по получению кредита	Цели и условия получения кредита		
Компании, находящиеся в реестре субъектов МСП	• Должны быть налоговым резидентом РФ. • Должны быть зарегистрированы на территории РФ	Инвестиционные цели развития бизнеса (покупка нового оборудования, помещения, реконструкция всего производства)	Текущее поддержание бизнеса (пополнение оборотных средств компании)	На развитие предпринимательской деятельности (любой вид деятельности)
Индивидуальные предприниматели. Самозанятые	• Не могут находиться в процедуре ликвидации или банкротства. • Не должны иметь в составе учредителей компаний крупного бизнеса с долей более 25%	Сумма кредита — от 500 тыс. до 2 млрд руб. со сроком погашения до 10 лет. При этом льготная ставка предоставляется на 5 лет. Процентная ставка — до 4%	Сумма кредита — от 500 тыс. до 200 млн руб. для микропредприятий и до 500 млн руб. для МСП со сроком погашения до 3 лет. Процентная ставка — до 11%	Сумма кредита — от 500 тыс. до 10 млн руб. на срок до 3 лет. Можно открыть кредитную линию или оформить единовременный кредит. Процентная ставка — до 11%

¹ Источник: Постановление Правительства РФ от 25.03.2022 № 469 «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета акционерному обществу «Российский банк поддержки малого и среднего предпринимательства» на возмещение недополученных им доходов по кредитам, предоставленным в 2022–2024 годах высокотехнологичным, инновационным субъектам малого и среднего предпринимательства по льготной ставке». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203280014>

Кроме того, доступны льготные кредиты для инновационных МСП. Этот финансовый инструмент запущен в рамках федерального проекта «Взлет от стартапа до IPO» и реализуется в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 25.03.2022 № 469¹. Кредиты предоставляются в 2022–2024 гг. на инвестиционные цели и на пополнение оборотных средств на срок до трех лет. Максимальный размер кредита — 500 млн руб., процентная ставка составляет 3%. Разницу между рыночной и льготной ставками кредитору возмещает государство. В федеральном бюджете на субсидирование процентных ставок по таким кредитам в 2024 г. предусмотрено 1,8 млрд руб.

Постановление Правительства РФ от 21.12.2021 №2371 утвердило сроки запуска эксперимента по оказанию поддержки на базе цифровой платформы МСП. Он стартует с 1 февраля 2022 года до 1 февраля 2025 года.

Поддержка затронет:

- малый и средний бизнес;
- самозанятых;
- граждан, которые только собираются начать свое дело.

Цель — объединить в экосистеме все сервисы для МСП и позволить предпринимателям выбирать и получать необходимые меры поддержки дистанционно

Задачи в рамках проекта

- Обеспечение дистанционного доступа к реестру оцифрованных региональных услуг для поддержки МСП.
- Запуск мобильного приложения с сервисами цифровой платформы.
- Создание условий для реализации товаров или услуг с помощью цифрового сервиса — агрегатора маркетплейсов на цифровой платформе.
- Помощь с привлечением персонала, обеспечение предложений от соискателей на трудоустройство, в том числе за счет интеграции с существующими сервисами и «Электронной трудовой книжкой».
- Адресный подбор мер, сервисов и решений, проактивное одобрение инструментов поддержки.

Рис. 9.18. Создание новой экосистемы поддержки бизнеса

Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Задания

Задание 5. Определение целевой суммы сбора на краудфандинговой площадке

Сергей Стрельцов решил начать бизнес по производству и продаже специального экологического биомороженого. Ему нужны деньги на ре-

¹ Постановление Правительства РФ от 25.03.2022 № 469 «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета акционерному обществу «Российский банк поддержки малого и среднего предпринимательства» на возмещение недополученных им доходов по кредитам, предоставленным в 2022–2024 годах высокотехнологичным, инновационным субъектам малого и среднего предпринимательства по льготной ставке».

ализацию идеи, и он не хочет привлечь банковский кредит. Сергей решил попробовать собрать часть средств на одной из крупнейших краудфандинговых площадок России. Заявленная Сергеем сумма, необходимая для реализации проекта, составила 800 тыс. руб. Если краудфандинговая кампания, которую собирается проводить Сергей, увенчается успехом, то собранные денежные средства будут переведены на указанный им банковский счет после успешного завершения проекта в течение определенного промежутка времени.

Платежные системы удержат 3,5% от собранных средств, комиссия самой платформы составит 5%. В условиях договора с краудфандинговой платформой прописано, что сначала необходимо вычислить сумму комиссии платежной системы, а комиссия платформы будет определена за вычетом комиссии платежной системы.

Какая сумма денег останется в распоряжении Сергея, если автор проекта выступает как физическое лицо?

Какая сумма денег останется в его распоряжении, если автор проекта выступает как индивидуальный предприниматель, работающий на упрощенной системе налогообложения (вариант «Доходы по ставке 6%»)?

Задание 6. Оценка возможности использования инструментов господдержки предпринимательской деятельности

ООО «Экостарт» занимается производством технологической продукции. Годовой оборот компании составляет в среднем 100 млн руб. В настоящее время в компании работают 20 человек. Компания планирует расширение своей деятельности за счет закупки дополнительного оборудования и рассматривает различные варианты долгового финансирования. Требуемый объем финансирования — 100 млн руб., срок финансирования — 5 лет, погашение происходит ежегодно равными долями с отсрочкой на 1 год, в том числе с привлечением государственной поддержки (дополнительно к заемным средствам, не менее 20 млн руб. компания планирует вложить самостоятельно):

- типовой банковский продукт:
 - 100 млн руб.;
 - 17,9% годовых;
- получение займа от Корпорации развития малого и среднего предпринимательства (АО «МСП»):
 - 100 млн руб.;
 - 8,5% годовых;
 - только для компаний, соответствующих критериям МСП;
- получение займа от Фонда развития промышленности (ФРП):
 - 100 млн руб.;

- 5% годовых;
- только на оборудование;
- не менее 15% собственных средств.

Может ли компания получить заем в указанных институтах поддержки? Какова стоимость привлечения средств в Корпорации МСП? Какова стоимость привлечения средств в ФРП? Какова экономия по сравнению с типовым банковским продуктом?

Задание 7. Домашнее задание. Краудфандинговая кампания проекта AnnNIGM: причины успеха¹

Общая характеристика отрасли

В России сахарный диабет диагностирован примерно у 10,5 млн человек. В 2021 г. от сахарного диабета умерло 44,4 тыс. человек (1,8% всех смертей в стране). В мире 422 млн человек с диагнозом «сахарный диабет»². Почти у трети населения диагностирован преддиабет в России и в мире. Из-за проблем с метаболизмом глюкозы могут не работать диеты, поэтому можно чувствовать отсутствие энергии и жизненных сил, находиться в угнетенном психологическом состоянии.

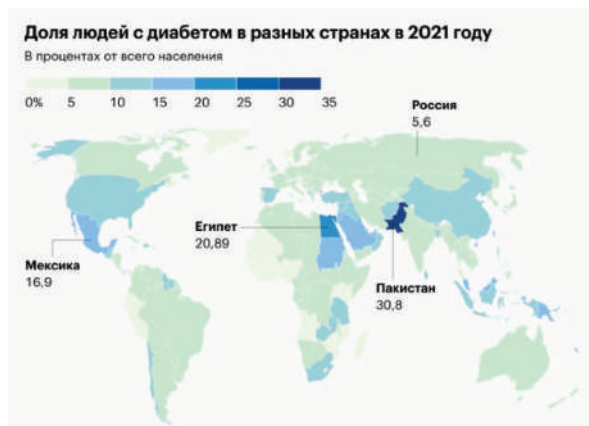


Рис. 9.19. Доля людей с диабетом в разных странах

Источник: https://opis-cdn.tinkoffjournal.ru/mercury/statistic_diabetes-2desk.szowhjpfphda..png

¹ В подготовке материалов задания участвовали Анастасия Сергеевна Сычева, Мария Ренатовна Халиулина, Никита Сергеевич Парфентьев, Анастасия Павловна Рябовская, Антон Михайлович Грищенко, Андрей Сергеевич Быковский, Елена Александровна Козлова, студенты магистерской программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 2024 г. выпуска.

² Сколько россиян болев диабетом, и как мы выглядим на фоне других стран. 03.04.2023. URL: <https://journal.tinkoff.ru/statistic-diabetes/>

Рынок мониторинга уровня глюкозы в крови — это растущая отрасль, которая фокусируется на разработке и производстве устройств для мониторинга уровня глюкозы в крови у пациентов с диабетом. Ожидается, что среднегодовой темп роста рынка составит около 10,7% в течение 2022–2030 гг. Сегментация рынка: в зависимости от типа теста рынок мониторинга уровня глюкозы в крови можно разделить на самоконтроль уровня глюкозы в крови и непрерывный мониторинг глюкозы, а также с учетом конечного пользователя на больницы и клиники и домашние настройки.

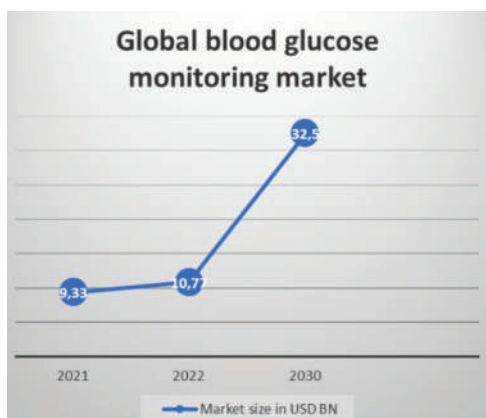


Рис. 9.20. Рынок мониторинга уровня глюкозы в крови
Источник: iCrowdNewswire.

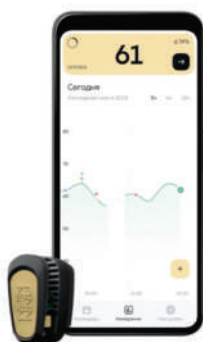


Рис. 9.21. Рынок мониторинга уровня глюкозы в крови
Источник: данные компании AnnNIGM.
URL: <https://annnigm.com/>

Характеристика предпринимательского проекта

Команда AnnNIGM с 2018 г. занимается разработкой системы для неинвазивного (без прокола) контроля динамики глюкозы. Цель проекта — сделать контроль динамики глюкозы доступным для каждого и удобным, следить за динамикой глюкозы должно быть так же привычно, как следить за активностью или пульсом.

О продукте

Система AnnNIGM состоит из клипсы-трекера и приложения для смартфона.

Клипса-трекер размещается на мочке уха без прокола.

Высококочувствительные датчики и источник позволяют оценить динамику изменения глюкозы в крови.

Приложение

- Приложение получает данные по Bluetooth, обрабатывает их и отображает график динамики глюкозы в режиме реального времени.
- Индикатор заряда отражает остаточный заряд клипсы-трекера.
- Шкала прогресса покажет, когда обновится значение на графике.
- Значения Annies пропорциональны текущему уровню глюкозы.

Автором предпринимательского проекта является Владимир Козлов — аспирант Центра по научным и инженерным вычислительным технологиям для задач с большими массивами данных Сколковского института науки и технологии. В 2016 г. он создал свой первый проект «ВенВиз» — визуализатор подкожных вен.

Апп (Аня) в названии — имя сестры основателя проекта Владимира Козлова. Уже 20 лет у нее сахарный диабет первого типа. Владимир начал этот проект в 2018 г. с целью сделать прибор для Ани, но впоследствии поставил себе цель создать систему контроля динамики глюкозы, доступную для каждого.

Решение AppNIGM является одним из первых в данной области неинвазивных устройств. Неинвазивные способы — самые новые, эффективность еще в процессе доказательства — различные портативные переносные устройства, которые используют спектрометрические решения (облучение сосудов), анализ биожидкостей (пот) и др.¹



Рис. 9.22. Владимир и Анна Козловы — основатели компании

Источник: данные компании AnnNIGM.

URL: <https://annnigm.com/>

¹ Эволюция способов мониторинга уровня глюкозы в крови: 1) тест Бенедикта (анализ мочи) в форме тест-полосок (=с реагентом) — неинвазивно, но неудобно и малоэффективно (1921 г.); 2) метод Хагедорна—Йенсена использовался в лабораториях вплоть до 1950-х гг. в форме теста-полоски — анализ крови — инвазивный способ; 3) Ames (1960-е гг.) запатентовала новую тест-полоску под названием Dextrostix — по-прежнему инвазивно и малоэффективно + «Рефлектометр Эймса», который измерял цвет тест-полоски; 4) появление глюкометра (1985 г.), компанией LifeScan был выпущен первый переносной персональный глюкометр Glucoscan, и массовое производство версии One Touch II — инвазивно, прокол; 5) неинвазивные способы — самые новые, эффективность еще в процессе доказательства — различные портативные переносные устройства, которые используют спектрометрические решения (облучение

Инновационность технологии состоит в следующем: без прокола, возможность постоянного мониторинга, доступность.
Конечно, есть аналоги устройства в мире.



В России на 2024 г. аналогов практически нет.

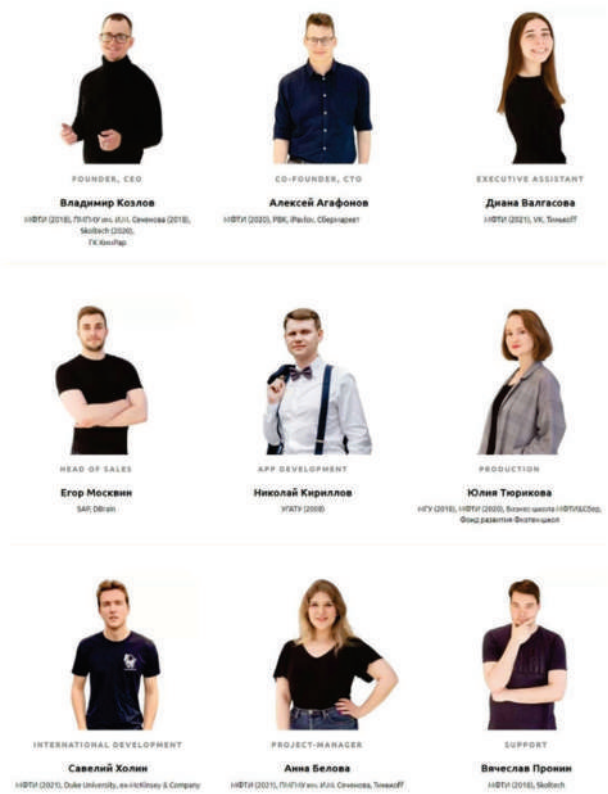


Рис. 9.23. Команда компании

Источник: данные компании AnnNIGM. URL: <https://annnigm.com/>

сосудов), анализ биожидкостей (пот) и др. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8120065/pdf/10.1177_1932296819899394.pdf

Для запуска массового производства новой версии клипсы-трекера команда решила использовать новый и даже в чем-то инновационный источник внешнего финансирования, такой как краудфандинг. В качестве площадки для сбора средств они выбрали одну из самых популярных российских краудфандинговых платформ Boomstarter.

Boomstarter — краудфандинговая платформа для привлечения финансирования в бизнес-проекты, технические, творческие, социальные и другие, имеющие конечную цель.

Платформа предлагает 2 опции для создания проекта:

“Все и больше”: сумма сбора не ограничена – можно получить столько угодно, больше 100%; можно забрать деньги, если собрано меньше 100% суммы. **Проект завершается по таймеру: максимальный срок проекта – 60 дней. Можно продлевать.**

“До цели”: время сбора не ограничено – собирайте столько времени, сколько нужно; можно забрать деньги, если собрано меньше 100% суммы. **Проект завершается в момент достижения 100% суммы. Можно выводить деньги ежемесячно.**

Создать проект **Смотреть все проекты**

2632 успешных проекта

Проекты собрали **581 217 899 ₽** **1 034 350** участников

Комиссия у Boomstarter – нет. Осталась только комиссия платежной системы: она берет 3,9% за перевод денег на счет автора.

Платный запуск – это модерация в 7 раз быстрее, особенно внимательное отношение менеджеров и менее строгие правила входа.

Цена запуска без дополнительных услуг – 5 000 р.

Рис. 9.24. Специфика краудфандинговой платформы Boomstarter
 Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Конечно, Boomstarter — это краудфандинговая платформа для практически любой предпринимательской мечты: бизнеса, технологий, творчества и социальных инициатив. Однако существует перечень запрещенных направлений при реализации предпринимательских проектов.

- | | |
|---|---|
| 1) Алкогольная продукция (запрещена в качестве вознаграждения);
2) Товары для детей, требующие сертификации;
3) Предметы личной гигиены, требующие сертификации;
4) Конкурсы;
5) Вступительные взносы, денежные призы для поощрения вашего проекта и т. д.;
6) Косметика, требующая сертификации;
7) Купоны, скидки, подарочные карты и сертификаты, обязанным по которым становится лицо, не являющееся Инициатором;
8) Наркотики и вещества, их содержащие, табак и т. д.;
9) Электронное оборудование для слежения;
10) Энергетические напитки; | 11) Материальное вознаграждение (часть собственности, доля от прибыли, выплаты и т.д.);
12) Оружие (огнестрельное, холодное и другое);
13) Медицинские препараты;
14) Многоуровневый маркетинг и «пирамиды»;
15) Пищевые добавки, БАДы;
16) Материалы, оскорбляющие других пользователей (разжигание расовых, национальных, этнических, религиозных и политических конфликтов, проявление ненависти и т.п.);
17) Порнография;
18) Вульгарные и непристойные материалы;
19) Драгоценные металлы, природные драгоценные камни и жемчуг;
20) Политические проекты |
|---|---|

Рис. 9.25. Перечень запрещенных направлений при реализации проектов
 Источник: схема составлена авторами на основе материалов лекций по курсу «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Boomstarter предоставляет бесплатное продление времени сбора, позволяет вывести любую собранную сумму, есть определенный бюджет

на рекламу в «Яндексе». Комиссия агрегатора за перевод денег на счет автора – 3,9% – одна из минимальных по стране: вместо 10–15% со сбора, как у других платформ.

	5 500 P Базовый	10 900 P Уверенный	16 200 P Оптимальный	34 900 P 26 900 P Успешный	59 000 P Максимальный
Размещение проекта	✓	✓	✓	✓	✓
Продюсер	✓	✓	✓	✓	✓
Бухгалтерская поддержка	✓	✓	✓	✓	✓
Разделы главной					
Любимый проект	8 000	8 000	1	2	3
Рекомендуемые	4 000	4 000	1	1	3
Вознаграждения	2 000	2 000	1	1	2
Email-рассылка					
Рекомендуемый проект	8 000	1	1	2	3
Рекомендуемое вознаграждение	4 000	4 000	1	2	2
Социальные сети					
ВКонтакте	1	1	2	2	3
Telegram <i>New!</i>	4 000	4 000	2	2	3
VC.ru <i>New!</i>	4 000	4 000	4 000	1	1
Яндекс.Дзен <i>New!</i>	4 000	4 000	1	2	3
Оформление страницы					
Редактура текста <i>New!</i>	7 000	✓	✓	✓	✓
Дизайн	14 000	14 000	14 000	14 000	✓
Продвижение в СМИ <i>New!</i>					
Подготовка пресс-релиза	3 000	✓	✓	✓	✓
Подбор профилей СМИ	✓	✓	✓	✓	✓
Работа с редакциями СМИ*	19 000	19 000	19 000	✓	✓

Мы не берём процент от собранных денег

Расчёт для проекта на 100 000 P

	Было:	Стало:
Размещение	11 500 P	5 500 P
Продюсер	2 000 P	0 P
Платёжная система	3 900 P	3 900 P
Актюру	82 600 P	90 814 P

Выгода: 8 215 P

- Вывод любой собранной суммы
- Бюджет на рекламу в Яндексе
- Бесплатное продление времени сбора

Рис. 9.26. Система оплаты: тарифы краудфандинговой платформы Boomstarter

Источник: https://boomstarter.ru/boomstarter_tarif_2023.pdf

Итак, краудфандинговая кампания была организована на площадке Boomstarter предприятием AnnNIGM (полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «ЭНННИГМ2») с целью сбора средств на запуск нового продукта. Продукт – клипса-трекер динамики глюкозы AnnNIGM 2. Целевая сумма, которую планировали собрать инициаторы проекта, – 450 000 руб.

Было придумано несколько видов вознаграждений – от футболок до клипс и получения статуса «спонсор» (3000–50 000 руб.). Инвесторов проекта с таким статусом нашлось целых 94 человека.

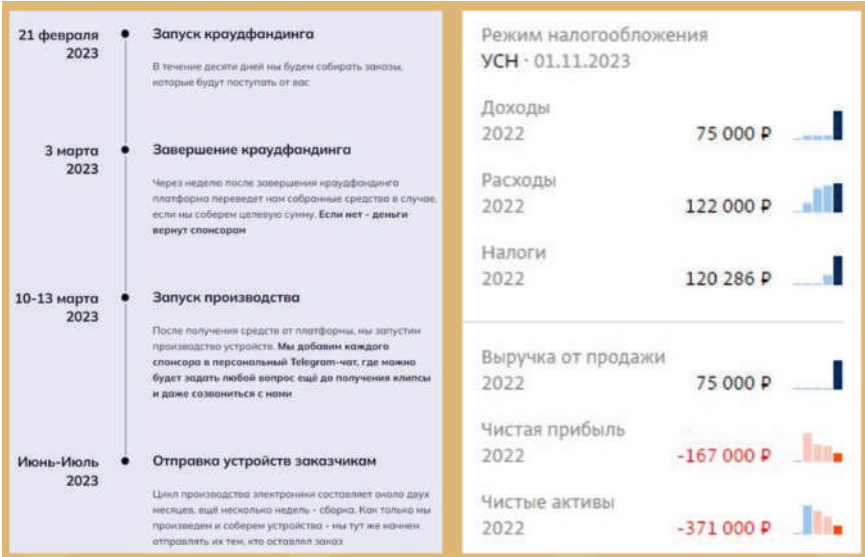


Рис. 9.27. Характеристика инвестиционного процесса и финансовые показатели компании AnnNIGM

Источник: данные компаний AnnNIGM и Boomstarter. URL: <https://annnigm.com/>, https://boomstarter.ru/projects/vakozlov93/klipsa-treker_dinamiki_glyukozy_annnigm_2



Рис. 9.28. Примеры нефинансовых вознаграждений AnnNIGM

Источник: данные компании AnnNIGM. URL: <https://annnigm.com/>

Это уже третий краудфандинг для компании (с текущим результатом 359% – 1 619 190 руб.), первый был в декабре 2021 г., а второй – летом 2022 г., оба раза успешно, с результатами 208% и 333% от изначально заявленных сумм. Цель краудфандингового проекта на запуск массового производства новой версии клипсы-трекера AnnNIGM 2, в которой полностью переработали электронику и изменили корпус, а также для разработки нового приложения, следуя обратной связи первых пользователей, была достигнута!

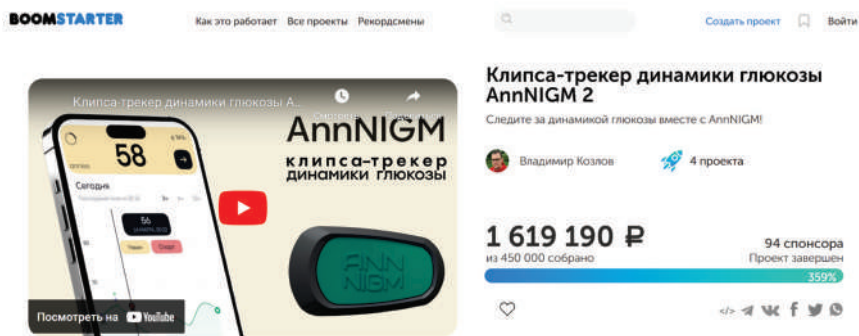


Рис. 9.29. Пример расположения проекта на краудфандинговой площадке Boomstarter

Источник: https://boomstarter.ru/projects/vakozlov93/klipsa-treker_dinamiki_glyukozy_annnigm_2

Вопросы к кейсу:

1. Перечислите ключевые причины успеха краудфандинговой кампании Владимира.
2. Какой вид краудфандинга рассмотрен в данном кейсе?
3. Какие дополнительные возможности для предпринимателя может дать краудфандинговая платформа?
4. Какими предпринимательскими навыками, чертами обладает Владимир, на ваш взгляд?
5. Охарактеризуйте модель краудфандинговой кампании, какова стоимость привлеченного капитала, за кем остаются права собственности и контроль над проектом? Какие виды вознаграждений используются?
6. Вы согласны с направлениями развития бизнеса, по которым были потрачены собранные предпринимателем на краудфандинговой площадке Boomstarter средства?

7. Как цифровые каналы продвижения и продаж начинают теснить традиционные офлайн-каналы? Поясните на примере данного предпринимательского проекта.
8. Кто является целевой аудиторией данного проекта? Каковы, на ваш взгляд, перспективы развития подобных проектов в ближайшие пять лет?
9. Сколько денег получил Владимир на руки (какая сумма денег останется в его распоряжении), если:
 - он регистрировался на Boomstarter как физическое лицо, комиссии платежным системам составили 3,5%, комиссия Boomstarter – 0%?
 - Автор проекта выступает как индивидуальный предприниматель, работающий на упрощенной системе налогообложения (вариант «Доходы по ставке 6%»), комиссии платежным системам составили 3,5%, комиссия Boomstarter – 0%?
 - Он регистрировался на Boomstarter от имени ООО (работает на основной системе налогообложения), комиссии платежным системам составили 3,5%, комиссия Boomstarter – 0%?
10. Какие финансовые инструменты для создания и развития своего бизнеса можно посоветовать Владимиру в дальнейшем?

При подготовке ответов можно использовать источники, представленные ниже.

Источники данных кейса:

- <https://annnigm.com/> – официальный сайт компании ООО «ЭНН-НИГМ».
- Российская краудфандинговая платформа Boomstarter <https://boomstarter.ru/> – социально-сервисный портал для создания и коллективного софинансирования творческих проектов, распространения и монетизации авторского контента (российская краудфандинговая платформа).
- Crowdfunding Industry Report: Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms, Massolution/Crowdsourcing LLC, 2016.
- Healthline: Noninvasive' Glucose Monitoring for Diabetes: Where Is It Now? URL: <https://journal.tinkoff.ru/statistic-diabetes/>
- Российские ученые представили глюкометр для анализа крови без прокола | РБК Life (rbc.ru).

Задание 8. Деловая игра «Испытание тефлоном»

Инструкция для ведущего. Ведущий начинает игру с того, что распределяет учащихся на небольшие команды (по 3–4 человека) и раздает бланки для заполнения. Пример бланка представлен в табл. 9.16.

Таблица 9.16

Бланк деловой игры

Этап	Действие	Аргументация, комментарии	Баллы
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
Итог			

Источник: составлено авторами раздела.

Далее начинается этап 0 — ведущий рассказывает историю. Рекомендуется подготовить презентацию, на каждый этап — по 1 слайду с информацией. На принятие решения по каждому этапу командам дается 3 минуты, после каждого этапа также рекомендуется оставить 2–3 минуты на промежуточные обсуждения и рефлекссию. Ведущий оглашает баллы по каждому решению после каждого этапа.

В конце игры команды подсчитывают общую сумму баллов, ведущий определяет победителя. Рекомендуется попросить команду-победителя кратко подвести итоги и аргументировать, какой стратегии учащиеся придерживались во время игры.

Таблица 9.17

Ответы и баллы по каждому этапу

	Решение 1	Решение 2	Решение 3	Решение 4
Этап 1	0 баллов Статья от собственного имени не имеет веса	10 баллов Избегаем существующей проблемы	20 баллов Проясним ситуацию, возможно, получим содержательную обратную связь	30 баллов Формирование сообщества исследователей гарантирует поддержку в будущем
Этап 2	20 баллов Хорошее, но дорогое решение	10 баллов Нет гарантии, что текущие партнеры – эксперты по вопросу, привлечь нужно лучших	0 баллов Решение ограничивает собственные исследования и тормозит разработки	30 баллов Решение дает новые знания и знакомит с исследователями, что формирует сообщество
Этап 3	20 баллов Дорогое решение, сторонние эксперты могут украсть формулу	0 баллов Решение приведет в никуда, так как нет понимания ситуации	30 баллов Решение экономит бюджет и сохраняет конфиденциальность	10 баллов Не несем потери, возможно, выйдем в плюс, но не развиваем разработку
Этап 4	0 баллов Не факт, что оборудование подойдет	30 баллов Используете доступные ресурсы, креативное решение	10 баллов Тратим деньги и время, нет гарантии	20 баллов В целом недорогой и рабочий вариант
Этап 5	10 баллов Есть риск того, что разработку украдут	0 баллов Возможны судебные разбирательства	30 баллов Решение дорогое, но юридически правильное	20 баллов Решение дорогое, но очевидное

Окончание табл. 9.17

	Решение 1	Решение 2	Решение 3	Решение 4
Этап 6	0 баллов Вы не сможете заниматься бизнесом сами	10 баллов Лицензия дешевле патента, но есть риск конкурентов	30 баллов Наименее рисковое решение	20 баллов Решение даст большую прибыль, но бизнес становится сложным и мы уходим от разработок
Этап 7	20 баллов Инвестор дает также связи, что скажется положительно	10 баллов Качество и результативность непонятны	30 баллов Решение дает анализ ситуации	0 баллов Кредит не поможет развитию разработки
Этап 8	10 баллов Очевидное решение, но теряем прибыль	0 баллов Дорогое решение и не факт, что сработает	30 баллов Хорошее, но дорогое решение	20 баллов Новый канал сбыта, но теряем текущих партнеров
Этап 9	30 баллов Решение незатратное и позволит остаться на рынке	10 баллов Решение затратное, позволит остаться на рынке, но свою разработку мы теряем	20 баллов Вовремя выйти из дела – отличное решение!	0 баллов Контракты все равно закончатся

Источник: составлено авторами раздела.

Этап 0. История

В своей лаборатории вы с коллегами работаете над синтезом новых форм хладагента в поисках их нетоксичной альтернативы. В результате очередного эксперимента — над химическим соединением фтора и углерода, который представляет собой бесцветное газообразное вещество, — вы синтезировали около 45 кг тетрафторэтилена. Полученный газ вы решили хранить в небольших баллонах, под давлением.

Однажды утром, после открытия клапана одного из таких баллонов, вы обнаружили, что газ не выходит, несмотря на то что, судя по весу баллона, его содержимое было внутри. Вы с коллегой решаете разрезать баллон и проверить, что же случилось с газом. Вскрыв баллон, вы обнаружили, что соединение полимеризовалось в воскообразную субстанцию.

Конечно, вы сразу приступили к тестированию нового вещества и обнаружили четыре важных свойства: вещество чрезвычайно скользкое, оно не подвергается коррозии, оно химически стабильно, оно имеет чрезвычайно высокую температуру плавления.

Этап 1. Изучив свойства нового вещества, вы даете ему название «тефлон» и выдвигаете гипотезу, что оно может использоваться в производстве тканей, которые практически невозможно загрязнить, для изоляции электрических проводов и в качестве антипригарного покрытия для посуды. Вы активно рассказываете об этом коллегам, выступаете на конференциях.

Сегодня утром в научном журнале вышла статья, в которой ваши коллеги из другого института полностью опровергли вашу гипотезу о том, что тефлон пригоден для использования в качестве антипригарного покрытия. Что будете делать?

1. Оперативно подготовите статью-опровержение.
2. Проигнорируете вышедшую статью и продолжите исследования.
3. Свяжитесь напрямую с автором статьи, чтобы прояснить ситуацию.
4. Подключите к своему исследованию статусных ученых из других научных институтов и центров.

Этап 2. На крупном производстве посуды и домашней утвари узнали о ваших исследованиях и тефлоне. Они связались с вами и выразили готовность коммерческого сотрудничества. Для этого вам необходимо завершить исследования и выработать рабочую формулу тефлона.

Однако после обсуждения с представителями производства вы поняли, что потребуется привлечение экспертов из других областей, как минимум проверить, что попадание частичек тефлона в организм не вызывает побочных эффектов или заболеваний. Что будете делать?

1. Привлечете статусных зарубежных экспертов.
2. Привлечете экспертов из институтов, с которыми давно сотрудничаете.
3. Свяжетесь с производителями других антипригарных покрытий, изучите формулы их составов.
4. Проанализируете базу знаний в области схожих веществ.

Этап 3. Вы начали испытание тефлона на крысах — вместе с едой вы каждый день давали им до 25% тефлона 2.0 от их общей массы пищи. Через 2 недели у крыс отнялись лапки, еще через неделю они перестали реагировать на звук, по окончании испытаний 15% крыс погибли.

Ваши коллеги в лаборатории и потенциальный заказчик очень недовольны результатами испытаний. Что будете делать?

1. Привлечете экспертов для вскрытия погибших крыс.
2. Запустите новый этап синтеза тетрафторэтилена.
3. Проведете самостоятельный анализ кала погибших крыс и возьмете анализ крови крыс, оставшихся в живых.
4. Завершите сотрудничество с производством посуды и продадите тефлон производителю стеклоомывающих жидкостей.

Этап 4. В результате новых испытаний вы вывели усовершенствованную формулу тефлона, но, к сожалению, нужное соединение вещества получается только в 1 из 5 попыток синтеза тетрафторэтилена. Что будете делать?

1. Немецкое оборудование значительно лучше, а ваши коллеги из Германии обладают нужными вам знаниями и компетенциями, уедете с командой туда.
2. Попробуете перенести испытания в соседний институт, так как у них есть нужное вам оборудование.
3. Найдете команду инженеров, которая разработает для вас уникальное оборудование с высокой эффективностью синтеза, разработка займет 1 год.
4. Купите китайское оборудование.

Этап 5. Оказалось, что ваш опытный образец тефлона попадает под существующий зонтичный патент. Что будете делать?

1. Не будете патентовать тефлон.
2. Запатентуете тефлон и зарегистрируете товарный знак.
3. Проведете анализ зонтичного патента и сделаете свой, лучше, чем у конкурентов.
4. Купите лицензию у владельца зонтичного патента.

Этап 6. Производитель автомобильных смазок заинтересовался тефлоном и готов вложиться финансово в проект и ваши исследования, чтобы вы доработали формулу.

Предложите потенциальному инвестору вариант возврата вложенных средств.

1. Вы будете продавать патент на тефлон.
2. Вы будете продавать лицензии.
3. Вы будете продавать тефлон производителям автомобильных смазок и производителям окислителя для твердотопливных ракетных двигателей.
4. Вы будете сами выпускать автомобильные смазки.

Этап 7. Производство тефлона выходит на промышленный уровень, вам требуется новое оборудование, но инженеры значительно увеличили смету. Что будете делать?

1. Пригласите нового инвестора, но потеряете долю в бизнесе.
2. Уволите инженеров и найдете новых — дешевле.
3. Привлечете внешних экспертов-инженеров для консультации.
4. Возьмете кредит в банке.

Этап 8. Международная организация по борьбе с раком провела исследование посуды, при производстве которой использовался тефлон. В результате исследования выяснилось, что у 56% людей, которые в течение года готовили на данной посуде, были обнаружены раковые клетки.

Продажи посуды с тефлоновым покрытием резко упали, от вас стали уходить партнеры, сорвалось подписание двух крупных контрактов. Что будете делать?

1. Снизите производство на время, пока не утихнет ситуация.
2. Перенесете производство в Китай.
3. Проведете новый этап синтеза тетрафторэтилена, попытаетесь изменить формулу.
4. Начнете продажи тефлона в Африку.

Этап 9. На рынке неожиданно появился конкурент, его вещество «тефлониум» обладает лучшими качествами, а испытания доказали высокую эффективность.

Так как тефлониум производят в Китае, он значительно дешевле, что привлекает ваших партнеров. Что будете делать?

1. Купите тефлониум, чтобы изучить его формулу и доработать свою.
2. Купите лицензию на производство тефлониума и будете продавать под своей маркой.

3. Продадите бизнес.
4. Попробуете заключить долгосрочные контракты с партнерами, чтобы гарантировать получение доходов.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга, 2013. 768 с. С. 342–389.
2. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2019. 616 с.
3. Деньги для дела / обучающий портал Банка России. URL: <http://dengidela.com/>
4. Мастер краудфандинга / обучающий онлайн-курс российской краудфандинговой платформы Бумстартер. URL: https://boomstarter.ru/crowd_learning
5. Программы обучения Корпорации МСП. URL: <https://corpmsp.ru/programmy-obucheniya-korporatsii-msp/> (дата обращения: 22.04.2024).
6. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. 133 с. 2.7. Источники финансирования инновационных проектов. С. 93–107.
7. Финансовая грамотность: практикум для студентов вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Издательство Московского университета, 2021. 79 с. Тема 10. Финансовые инструменты для создания и развития своего бизнеса. С. 65–75. URL: https://fincult.info/upload/iblock/b9b/praktikum_e_book.pdf
8. Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с. Тема 10. Финансовые инструменты для создания и развития своего бизнеса. С. 449–485. URL: https://fincult.info/upload/iblock/070/uchebnik_e_book.pdf
9. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Начать бизнес». URL: <https://fincult.info/articles/nachatbiznes/>
10. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Обучение предпринимателей». URL: <https://fincult.info/prepodavanie/base/nachinayushchim-predprinimatelyam/>

Показатели эффективности предпринимательского проекта

В рамках темы вы узнаете:

- **Что такое рентабельность? Какие виды рентабельности существуют и как ее рассчитать?**
- **О роли рентабельности в принятии управленческих решений.**
- **Определение ставки роялти при целевых показателях рентабельности.**
- **Как формируется и как используется нераспределенная прибыль?**
- **О взаимосвязи рентабельности и показателей эффективности использования активов компании.**
- **О комплексном подходе к оценке экономической эффективности проекта.**

10

1. Рентабельность бизнеса

Блок полезной информации

Рентабельность — это относительный показатель эффективности производства, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов. В основе построения коэффициентов рентабельности лежит отношение к базе показателя, доходность которого рассчитывается. Будучи производной издержек, рентабельность во многом предопределяется структурой и динамикой затрат. С другой стороны, находясь в прямой зависимости от объема выручки (оборота), рентабельность во многом предопределяется этим фактором.

Показатели рентабельности взаимосвязаны со всеми показателями эффективности производства, в частности с себестоимостью продукции, фондоемкостью продукции и скоростью оборачиваемости оборотных средств. Показатели рентабельности капитала могут рассчитываться по отношению не только к чистой прибыли, но и к другим видам прибыли к названным базам. Согласно общему правилу, рентабельность X по Y рассчитывается как соотношение Y / X .

Рентабельность продаж (Return on Sales, ROS) показывает, сколько прибыли получено на рубль реализованной продукции, или долю прибыли в цене продукта, и рассчитывается как отношение прибыли от реализации к выручке от реализации.

Рентабельность продукции (основной деятельности, коэффициент окупаемости затрат, Return on Costs, ROC) показывает объем прибыли, приходящейся на 1 руб. затрат, и рассчитывается как отношение прибыли от реализации к себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов.

Рентабельность капитала (Return on Equity, ROE) показывает эффективность использования собственного капитала. Она рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней за период величине собственного капитала.

Рентабельность активов (Return on Assets, ROA) показывает экономическую рентабельность всего используемого капитала и рассчитыва-

ется как отношение прибыли до налогообложения или чистой прибыли к средней стоимости имущества фирмы. Этот показатель используется при обосновании важнейших стратегических решений, к примеру реструктуризации бизнеса.

Таблица 10.1

Показатели рентабельности бизнеса

№	Показатель	Формула расчета
1	Рентабельность продаж (P_n) Return on Sales, ROS	$P_n = \frac{P_p}{B} * 100\%$, где P_p – прибыль от реализации, B – выручка от реализации
2	Рентабельность продукции ($P_{пл}$) Return on Costs, ROC	$P_{пл} = \frac{P_p}{C} * 100\%$, где P_p – прибыль от реализации, C – себестоимость реализованной продукции
3	Рентабельность собственного капитала ($P_{ск}$) Return on Equity, ROE	$P_n = \frac{П_ч}{СК} * 100\%$, где $П_ч$ – чистая прибыль, $СК$ – средняя величина собственного капитала
4	Рентабельность активов (P_a) Return on Assets, ROA	$P_a = \frac{П_ч}{A} * 100\%$, где $П_ч$ – чистая прибыль, A – средняя величина активов (валюта баланса)

Источник: составлено авторами раздела на основе материалов курса лекций «Основы предпринимательства» 2019–2024 гг.

Показатели рентабельности дают наиболее обобщенную оценку эффективности хозяйственной деятельности фирмы. Каждый из них характеризует определенный аспект этой деятельности. Однако в отличие от прибыли и других форм доходов показатели доходности, будучи по своей природе относительными величинами (см. табл. 10.2), только и могут быть показательны при сравнении эффективности вложений как в различные компании, так и различные виды бизнеса.

Таблица 10.2

Относительность показателей рентабельности

Наименование показателя	Компания А	Компания В
Чистая прибыль, тыс. руб.	100	1000
Выручка, тыс. руб.	1000	10 000
Рентабельность продаж, %	10	10
Доля рынка, %	5	20
Чистая приведенная стоимость (англ. Net Present Value, NPV, тыс. руб.)	30	600
Темпы роста рынка	растет на 10% в год	растет на 19% в год

Источник: составлено авторами раздела на основе материалов курса лекций «Основы предпринимательства» 2019–2024 гг.

Данные для расчета показателей рентабельности можно найти в финансовой отчетности компании.

Таблица 10.3

Формирование показателей финансового результата компании

В классификации по функциям	В классификации по характеру
+ Доходы по обычным видам деятельности (выручка)	+ Доходы по обычным видам деятельности (выручка)
– Себестоимость (вкл. фонд оплаты труда производственному персоналу и амортизацию)	– Операционные расходы (вкл. сырье и материалы, амортизацию, фонд оплаты труда, коммерческие и административные расходы, лицензии, налоги, за искл. НДС и налога на прибыль)
= Валовая прибыль	
– Коммерческие расходы	
– Административные расходы	= Операционная прибыль
= Прибыль от реализации (продаж)	
+ Прочие доходы	+ Прочие доходы
– Прочие расходы	– Прочие расходы
– Налог на прибыль	– Налог на прибыль
= Чистая прибыль	= Чистая прибыль

Источник: составлено авторами раздела на основе материалов курса лекций «Основы предпринимательства» 2019–2024 гг.

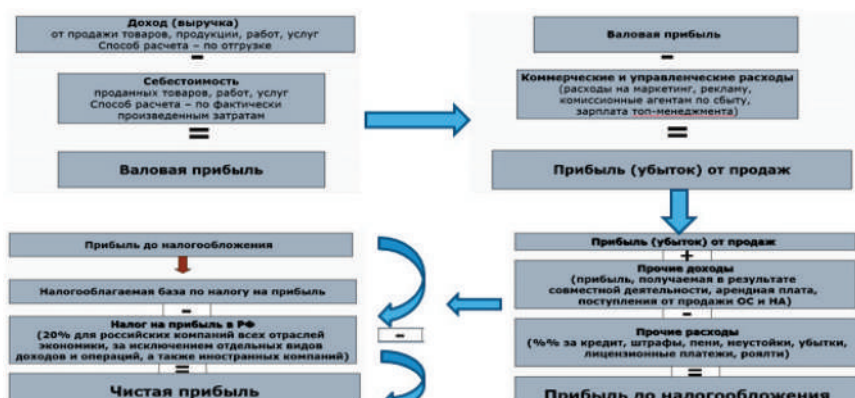


Рис. 10.1. Формирование прибыли

Источник: схема составлена соавтором раздела Е. В. Груздевой.

Задания

Задание 1¹

Вы рассматриваете возможность инвестирования в одно из предприятий в городе N: А или В. Вам доступны следующие данные о работе компаний за последний отчетный период.

Предприятие А выпустило продукции на 100 млн руб., при этом совокупные переменные затраты у предприятия А составили 60 млн руб., а совокупные постоянные затраты – 20 млн руб. Предприятие В выпустило продукции на 180 млн руб. при совокупных переменных затратах в 120 млн руб. и совокупных постоянных затратах – 40 млн руб.

Заполните таблицу.

Таблица 10.4

Показатели себестоимости и рентабельности компании

Наименование показателя	Предприятие А	Предприятие В
Прибыль до налогообложения, руб.		
Совокупные затраты, руб.		
Выручка от реализации, руб.		
Рентабельность продукции, %		

¹ Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с. Семинары 16–17. Результаты предпринимательской деятельности. С. 107–108.

Какое из предприятий работает эффективнее, исходя из показателя рентабельности продукции? Достаточно ли вам информации для принятия решения о том, в какой бизнес инвестировать? Если да, то куда будете вкладывать средства? Если нет, какие еще показатели необходимы?

Задание 2¹

Вы рассматриваете возможность инвестирования в одно из предприятий в городе N: А или В, выпускающие однотипную продукцию. Вам доступны следующие данные о работе компаний за последний отчетный период.

Предприятие А выпустило продукции на 300 млн руб., при этом совокупные переменные затраты у предприятия А составили 140 млн руб., а совокупные постоянные затраты – 60 млн руб. Предприятие В выпустило продукции на 525 млн руб. при совокупных переменных затратах в 300 млн руб. и совокупных постоянных затратах в 125 млн руб.

Заполните таблицу.

Таблица 10.5

Показатели себестоимости и рентабельности компании

Наименование показателя	Предприятие А	Предприятие В
Прибыль до налогообложения, руб.		
Совокупные затраты, руб.		
Выручка от реализации, руб.		
Рентабельность продаж, %		

Какое из предприятий работает эффективнее, исходя из показателя рентабельности продаж? Достаточно ли вам информации для принятия решения о том, в какой бизнес инвестировать? Если да, то куда будете вкладывать средства? Если нет, какие еще показатели необходимы?

¹ Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с. Семинары 16–17. Результаты предпринимательской деятельности. С. 108.

Задание 3¹

В процессе разработки стратегии развития компании «Промстрой» перед руководством фирмы возникла необходимость выбрать одно из двух решений:

- вариант А: приобретать дополнительное оборудование и осуществлять весь производственный цикл;
- вариант В: приобретать комплектующие и собирать готовую продукцию.

Известны следующие показатели предпринимательской деятельности компании «Промстрой» при выборе одного из вариантов развития.

Таблица 10.6

Показатели хозяйственной деятельности компании «Промстрой»

Наименование показателя	Вариант А	Вариант В
Цена единицы продукции, руб.	100	100
Объем производства, шт.	20 000	20 000
Переменные затраты на единицу продукции, руб.	40	68
Постоянные затраты, руб.	370 000	160 000

Заполните таблицу и на основании расчетов предложите наиболее выгодный для фирмы (с точки зрения прибыльности) вариант.

Таблица 10.7

Показатели рентабельности компании «Промстрой»

Наименование показателя	Вариант А	Вариант В
Прибыль, руб.		
Безубыточный объем производства, шт.		
Совокупные переменные затраты, руб.		
Совокупные затраты, руб.		
Рентабельность продукции, %		
Выручка от реализации, руб.		
Рентабельность продаж, %		

¹ Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с. Семинары 16–17. Результаты предпринимательской деятельности С. 109–110.

Задание 4

Компания «Электролюкс» производит электрические соковыжималки, себестоимость одной соковыжималки составляет 10 тыс. руб. По какой цене (с НДС) компания должна продавать соковыжималки, чтобы обеспечить рентабельность продукции на уровне 25%? Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 5

Известны следующие данные о работе компании «Солярис» за 1-й квартал прошлого года.

Таблица 10.8

Показатели хозяйственной деятельности компании «Солярис»

Показатель деятельности	тыс. руб.
Выручка от реализации продукции (с НДС)	8400
Материальные затраты (с НДС)	2900
Расходы на оплату труда (без страховых взносов)	1600
Платежи за арендованное у производственной компании «Синема» оборудование (с НДС)	144
Проценты, полученные от банка за хранение денег на депозите	40
Амортизационные отчисления	370
Расходы на благотворительные цели	110
Выплата дивидендов по итогам 1-го квартала прошлого года	90

Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Страховые взносы начисляются по общему тарифу.

Среднеотраслевая рентабельность продаж по прибыли до налогов составляет 28%, а рентабельность по чистой прибыли ближайшего конкурента компании – 25%. Насколько эффективен бизнес компании «Солярис» по сравнению с другими компаниями в отрасли? По сравнению с ближайшим конкурентом? Какие меры вы рекомендовали бы менеджеру компании «Солярис» для роста доходности?

Задание 6

Известны следующие плановые показатели по изделию А: объем производства и реализации – 5000 шт., цена единицы изделия – 200 руб.

(без НДС), себестоимость единицы изделия — 150 руб. По итогам года себестоимость единицы изделия А выросла на 10%. На сколько в процентном и денежном выражении необходимо поднять цену, чтобы сохранить плановый уровень валовой рентабельности продаж?

Задание 7

Студенты химического факультета МГУ Иван Герасимов, Владимир Молодых и Виктор Демин опытным путем выяснили, что на российском рынке детских товаров совершенно отсутствуют наборы реактивов, с помощью которых можно ставить наиболее простые и красивые химические опыты. Учитывая огромный спрос, студенты решили организовать фирму по производству подобных наборов — ООО «Химфак Эмгэу».

Столкнувшись с невозможностью найти на рынке готовые упаковочные коробки для наборов химических реактивов, молодая организация приобрела у ОАО «Московский вертолетный завод» установку Б-36 для производства фигурных пластиковых коробов за 240 000 руб. (вкл. НДС). Фактический срок эксплуатации установки у прежнего собственника составлял 20 лет. Норма амортизации установки согласно нормативной базе — 4%.

Средние затраты на 1 набор составили:

- 10 г пластиковой массы, цена закупки — 2360 руб./кг (вкл. НДС);
- 250 г химических реактивов, средняя цена закупки — 212 руб. 40 коп./кг (вкл. НДС);
- цветной полиграфический буклет-инструкция, цена изготовления — 6348 руб. 40 коп. за 1000 шт. (вкл. НДС).

Также за год работы компания выплатила заработную плату сотрудникам на сумму 720 000 руб. (без учета страховых взносов на обязательное страхование) и 283 200 руб. (вкл. НДС) за аренду помещения на химическом факультете МГУ. Учитывая, что за этот период компании удалось реализовать 15 000 наборов по цене 177 руб./набор (вкл. НДС), определите рентабельность продаж по чистой прибыли при применении линейного способа начисления амортизации.

Блок полезной информации

Роялти — регулярный платеж за использование объектов интеллектуальной собственности (торговых марок, авторских прав, патентов и пр.).

В отечественном законодательстве термин «роялти» не применяется, но в его качестве используется понятие «лицензионное соглашение», которое регламентируется ст. 1235 Гражданского кодекса РФ. Выплата вознаграждения по лицензионному договору может быть предусмотрена

в форме фиксированных разовых или периодических платежей, процентных отчислений от дохода (выручки) либо в иной форме.

Как правило, роялти устанавливается в форме процента с оборота (выраженного в количественном или денежном виде) или прибыли, но также может иметь фиксированное денежное выражение.

Статья 246 Налогового кодекса РФ признает такие выплаты (полученные деньги) как расходы (или доходы) на средства индивидуализации либо на реализацию платежей за использование результатов интеллектуальной деятельности.

Задания

Задание 8

ООО «Дантист» приобрело у НИИ «Стоматология» патент на использование формулы уникального лечебного и отбеливающего соединения при производстве зубных паст. Согласно лицензионному договору, компания должна платить НИИ роялти с каждого реализованного тюбика зубной пасты.

Постоянные издержки компании составляют 20 млн руб. в год, переменные издержки составляют 60% от совокупных издержек компании (роялти не учтены в переменных издержках). «Дантист» реализует в год 1 000 000 тюбиков зубной пасты по цене 120 руб. за тюбик. Определите ставку роялти с продаж в рублях, позволяющую достигнуть целевой рентабельности продаж по прибыли (до налогов) в 10%.

2. Формирование и использование нераспределенной прибыли компании

Блок полезной информации

Нераспределенная прибыль — величина, заработанная предприятием в результате эффективной деятельности и остающаяся в его распоряжении после уплаты всех налогов и сборов.

Показатель нераспределенной чистой прибыли характеризует средства компании, направляемые на ее развитие, а также определяет потенциальные инвестиционные возможности компании к расширенному воспроизводству.

Валовая выручка Gross Revenue				Общее количество проданных товаров и услуг	
Себестоимость Cost of Goods Sold	Валовая прибыль Gross Profit			Затраты на производство товаров и услуг	
Себестоимость Cost of Goods Sold	Операционные расходы Operating Expenses	Операционная прибыль EBIT			Повседневные затраты на ведение бизнеса, производство товаров и услуг
Себестоимость Cost of Goods Sold	Операционные расходы Operating Expenses	% к уплате Interest Expenses	Прибыль до налогообложения Earnings Before Tax		Проценты по депозитам, кредитам, акциям, облигациям
Себестоимость Cost of Goods Sold	Операционные расходы Operating Expenses	% к уплате Interest Expenses	Налог на прибыль Income Tax	Чистая прибыль Net Profit	
Себестоимость Cost of Goods Sold	Операционные расходы Operating Expenses	% к уплате Interest Expenses	Налог на прибыль Income Tax	Дивиденды Dividends	Нераспределенная прибыль Retained Earnings
					Дивиденды

Рис. 10.2. Формирование нераспределенной прибыли
 Источник: лекции А.В Говоровой, А. Г. Мирзояна на курсе
 «Основы предпринимательства», 2020 г.

Решение об использовании прибыли к распределению, которая обычно равна чистой прибыли, компания принимает самостоятельно. При этом она должна стремиться к оптимальному соотношению в распределении средств для реализации многофункциональных задач, стоящих перед ней в долгосрочном и краткосрочном периодах.

К основным направлениям использования прибыли в предпринимательской деятельности можно отнести образование финансовых резервов, инвестиции в развитие бизнеса, выплату дивидендов акционерам и доходов учредителям (участникам) на вклады в уставном капитале товариществ и обществ, финансирование социально-культурной сферы и дополнительного материального вознаграждения персонала.

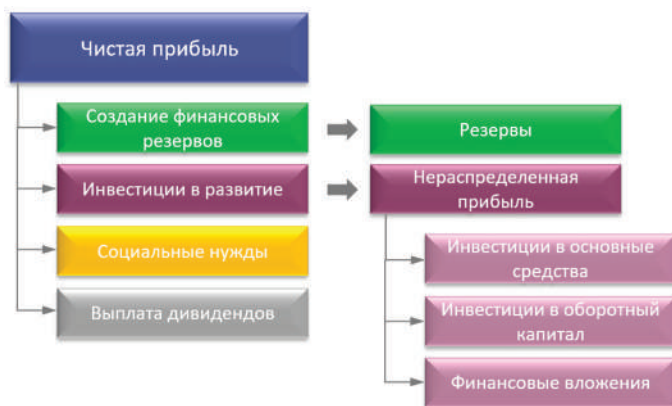


Рис. 10.3. Использование прибыли в предпринимательской деятельности

Источник: составлено авторами на основе материалов курса лекций
«Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Задания

Задание 9

Компания «Акватор» использует общую систему налогообложения. Известны следующие показатели хозяйственной деятельности компании в отчетном периоде:

Таблица 10.9

Показатели хозяйственной деятельности компании «Акватор»

Цена продажи единицы товара (с НДС)	24 руб.
Объем продаж	2 млн шт.
Себестоимость сырья для 1 изделия без НДС	2 руб.
Заработная плата рабочего за производство 1 изделия	10 руб.
Амортизация	1 млн руб.
Расходы на рекламу (без НДС)	3 млн руб.
Проценты по кредиту	1,5 млн руб.
Дивиденды в % от чистой прибыли	40%

Определите сумму нераспределенной прибыли, которая останется в распоряжении менеджмента компании после выплаты дивидендов.

3. Показатели эффективности использования активов (основных и оборотных средств компании)

Блок полезной информации

Среди основных показателей эффективности использования основных средств можно выделить следующие:

Таблица 10.10

Показатели эффективности использования основных средств

Показатель	Формула расчета
Фондоотдача указывает на то, какой объем выпуска продукции приходится на каждый рубль, затраченный на оборудование	$FO = \frac{Q}{OC}, \text{ где}$ FO – фондоотдача Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте OC – средняя за период стоимость основных средств
Фондоемкость отражает потребность в основном капитале на единицу стоимости результата. ФЕ позволяет установить влияние изменений в использовании ОС на общую потребность в них, а также выявить влияние изменений в структуре ОС на изменение уровня их использования	$FE = \frac{OC}{Q}, \text{ где}$ ФЕ – фондоемкость Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте OC – средняя за период стоимость основных средств
Фондовооруженность характеризует стоимость основных средств, приходящихся на одного работника, т.е. насколько работники предприятия обеспечены техникой, необходимым для труда оборудованием и иными основными фондами	$FB = \frac{OC}{Ч}, \text{ где}$ ФВ – коэффициент фондовооруженности OC – средняя за период стоимость основных средств Ч – среднесписочная численность работников

Источник: составлено авторами на основе материалов курса лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Среди основных показателей эффективности использования оборотных средств можно выделить следующие:

Таблица 10.11

Показатели эффективности использования оборотных средств

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборачиваемости ОбС показывает число кругооборотов, совершаемых оборотными средствами за определенный период, или объем реализованной продукции, приходящийся на 1 руб. ОбС	$K_{об} = \frac{Q}{ОбС}$, где Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте ОбС – средний за период остаток оборотных средств в денежном выражении
Длительность оборота – период времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии обращения от начала авансирования производственного процесса до момента поступления денежных средств на расчетный счет предприятия за реализацию готовой продукции	$D_{об} = \frac{T}{K_{об}}$, где K _{об} – коэффициент оборачиваемости ОбС T – количество календарных дней в период (для года – 360, для квартала – 90, для месяца – 30)
Коэффициент загрузки ОбС показывает сумму ОбС, затраченных на 1 руб. проданной продукции	$K_з = \frac{1}{K_{об}} = \frac{ОбС}{Q}$, где K _{об} – коэффициент оборачиваемости ОбС ОбС – средний за период остаток оборотных средств в денежном выражении Q – объем произведенной продукции в денежном эквиваленте

Источник: составлено авторами на основе материалов курса лекций «Основы предпринимательства», 2019–2024 гг.

Задания

Задание 10

В отчетном периоде известны следующие данные о компании. Объем реализованной продукции – 180 млн руб. (без НДС), размер собственного капитала компании – 2 млн руб., размер заемного капитала – 10 млн руб., коэффициент оборачиваемости оборотных средств – 3, уровень фондоотдачи – 2 руб./руб., себестоимость реализованной продукции – 120 руб.

Определите рентабельность активов компании в отчетном периоде.

Задание 11. Дополнительное задание для самостоятельной работы

Прибыль компании «Альбатрос» в 2-м квартале текущего года составила 20 млн руб. Фондоёмкость основных средств компании снизилась с 0,4 руб./руб. до 0,2 руб./руб. в 2-м квартале по сравнению с 1-м кварталом текущего года. Стоимость основных средств компании не меняется и составляет 200 млн руб.

Определите рентабельность основных средств компании и прирост объема производства в 2-м квартале по сравнению с 1-м кварталом.

Задание 12. Дополнительное задание для самостоятельной работы

В отчетном году выручка от реализации компании «Полиграфические решения», использующей общий налоговый режим и не имеющей льгот по НДС, составила 240 млн руб. (с НДС). Затраты на производство и реализацию продукции составили 160 млн руб. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств равен 4.

Определите рентабельность оборотных средств компании по итогам отчетного года по валовой и чистой прибыли компании.

4. Комплексный анализ бизнеса и оценка его финансовых результатов

Задания

Задание 13. Экспресс-оценка бизнес-идеи «Открытие салона красоты»

Две студентки факультета почвоведения — Валерия и Алина — решили открыть свой салон красоты. Идея для бизнеса показалась им привлекательной по следующим причинам:

- они сами обожают все, что связано с красотой;
- бизнес представляется достаточно простым и со стабильным спросом на услуги;
- для открытия салона красоты потребуются относительно небольшие инвестиции.

К сожалению, ни Валерия, ни Алина не имеют никакого опыта в предпринимательстве и базовых знаний экономической науки. Поэтому они обращаются к вам с просьбой помочь им оценить перспективы своей бизнес-идеи.

Поиск помещения. Интуитивно Валерии и Алине кажется, что в первую очередь успех проекта зависит от выбора места, где будет находиться будущий салон красоты. Обе девушки живут недалеко от МГУ в районе Раменки, поэтому они хотели бы открыть бизнес рядом с домом.

Задание. Помогите юным предпринимательницам найти помещение, которое сдастся в аренду, в радиусе 1,5 км от станции метро «Раменки». Для этого используйте специализированные сайты: ЦИАН (cian.ru), «Авито» (avito.ru), «Домофонд» (domofond.ru) и пр. Составьте список из не менее чем 5 актуальных предложений. Основные данные запишите в таблицу.

Таблица 10.12

Характеристики помещения для проекта

№	Адрес	Площадь, кв. м	Цена аренды за кв. м в мес. (руб.)	Сумма аренды в мес. (руб.)	Краткое описание
1					
2					
3					
4					
5					

При оценке помещений обратите внимание на такие особенности, как:

- наличие отдельного входа;
- расположение на первой линии домов перед улицей или проспектом;
- подключение всех необходимых коммуникаций: электричество, водоснабжение, интернет.

Оценка конкурентной среды. Поскольку все салоны красоты предоставляют примерно одинаковый спектр услуг, Валерии и Алине кажется, что для успеха проекта конкурирующие салоны должны находиться на максимальном удалении от выбранного помещения. С использованием геолокационных сервисов (карты «Яндекса» и Google, 2Gis и пр.) и панорам города («Яндекс», Google) помогите начинающим бизнесвумен составить список конкурентов, расположенных в радиусе 500 м от выбранных в предыдущем задании помещений. Данные занесите в таблицу.

Таблица 10.13

Оценка конкурентной среды проекта

№	Адрес	Название	Примерная площадь помещения	Краткое описание конкурента

Оценка потребительского спроса и потенциальной выручки. Валерии и Алине необходимо сделать презентацию для инвесторов (своих родителей), в которой требуется убедительно доказать, почему услугами нового салона красоты будет кто-то пользоваться. Помогите Валерии и Алине сделать экспресс-анализ потенциального потребительского спроса. Для этого выполните следующие действия, используя некоторые предположения и допущения:

- оцените число жителей района Раменки (для этого используйте авторитетные источники в интернете: Википедию, сайт Федеральной службы государственной статистики и пр. — либо посчитайте количество жилых домов, умножьте на примерное среднее количество квартир в доме, а затем умножьте на оценочное среднее количество жильцов квартиры, например 3 человека);
- предположите, что доля Y жителей района Раменки ходит N раз в месяц в салон красоты (при этом учтите, что N может быть меньше 1, т.е. если человек ходит в парикмахерскую один раз в 4 месяца, то $N = 0,25$);
- рассчитайте, какое примерное количество посещений салона красоты приходится на один салон (в соответствии с составленным списком конкурентов);
- предположите, что средний чек каждого посещения салона красоты составляет X руб.;
- составьте три сценария развития проекта: базовый, позитивный и негативный; данные запишите в таблицу (таблица будет незаполненной).

Таблица 10.14

Оценка потребительского спроса и потенциальной выручки

№	Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
1	Население района (чел.)			
2	Доля жителей, посещающих салоны красоты (%)			
3	Среднее количество посещений в месяц (раз)			
4	Количество салонов красоты (шт.)			
5	Количество посещений одного салона красоты в месяц (раз)			
6	Средний чек одного посещения (руб.)			
7	Выручка в месяц (руб.)			
8	Выручка в день (руб.)			

Обсудите адекватность показателей всех трех предложенных вами сценариев.

Оценка расходов проекта. Валерии и Алине необходимо понять, сколько денег им придется потратить на запуск своего салона красоты и на ежемесячные расходы. Для этого помогите студенткам составить две таблицы в соответствии с вышеописанными сценариями.

Таблица 10.15

Предполагаемые единовременные расходы для запуска проекта

№	Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
1	Обеспечительный платеж за аренду (руб.) (выберите одно из предложенных ранее помещений)			
2	Ремонт помещения (руб.)			
3	Закупка оборудования (руб.)			
4	Прочее (руб.)			
...				
...	ИТОГО (руб.)			

Составьте список предполагаемых инвестиций, необходимых для запуска проекта.

Таблица 10.16

Предполагаемые ежемесячные расходы проекта

№	Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
1	Арендная плата (руб.)			
2	Заработная плата основного персонала (руб.) (составьте список работников)			
3	Административные расходы (руб.)			
4	Закупка косметики и пр. (руб.)			
5	Прочие расходы (руб.)			
...				
...	ИТОГО (руб.)			

Оценка прибыльности проекта. Помогите Валерии и Алине посчитать ежемесячную прибыль (убыток) салона красоты в соответствии с разработанными сценариями. Расскажите студенткам, что прибыль = доходы – расходы. Также рассчитайте, через какой период времени Валерия и Алина смогут вернуть вложенные инвестиции.

Таблица 10.17

Определение порога прибыльности проекта

Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
Доходы в месяц (руб.)			
Расходы в месяц (руб.)			
Прибыль в месяц (руб.)			
Вывод			
Первоначальные инвестиции (руб.)			
Срок возврата инвестиций (мес.)			
Вывод			

Обсудите с преподавателем, какие советы и рекомендации вы можете дать Валерии и Алине. Проведите экспресс-оценку своих проектов по аналогичной методике.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. 336 с. Тема 12. Оценка эффективности деятельности предпринимательской структуры. С. 273–286. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment> (для зарегистрированных пользователей) (дата обращения: 22.09.2024).
2. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблишер, 2017. 368 с. Гл. 1, с. 15–40.
3. Голдратт Э. Критическая цепь. М.: Попурри, 2016. 240 с. С. 150–172.

4. Кеган М. На крючке. Как создавать продукты-хиты. СПб.: Деловой бестселлер, 2015. 240 с. Часть II. Процесс. С. 104–179.
5. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании. М.: Альпина Паблишер, 2016. 286 с. С. 21–33.

Цифровые технологии в предпринимательстве

В рамках темы вы узнаете:

- О платформах и сервисах цифровой экономики.
- Об инструментах цифровых решений для предпринимательства.
- О цифровой безопасности предпринимательства.

11

1. Платформы и сервисы цифровой экономики

Блок полезной информации

Отличительной чертой современной экономики в настоящее время является скорость и рост доли проникновения передовых сквозных цифровых технологий. Согласно методологии Всемирного банка к передовым сквозным цифровым технологиям относят: **цифровое проектирование, моделирование и интеграцию, высокопроизводительные вычисления, 3D-печать и аддитивное производство, передовые материалы, робототехнику и искусственный интеллект, большие данные и передовую аналитику, интернет вещей, дополненную и виртуальную реальность, технологии блокчейна, промышленные биотехнологии** (см. рис. 11.1).



Рис. 11.1. Группы технологий для промышленного будущего¹

¹ Источник: Евразийский институт конкурентоспособности и Strategy Partners Group (SPG).

Цифровую экономику можно представить тремя последовательными уровнями. На верхнем уровне — отрасли экономики и рынки, где происходит взаимодействие субъектов — поставщиков и потребителей товаров и услуг; на среднем уровне — платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности); третий уровень — это среда, которая создает условия для развития платформ и технологий и эффективного взаимодействия субъектов рынков и отраслей и охватывает нормативное регулирование, информационную инфраструктуру, кадры и информационную безопасность.

В настоящее время в Российской Федерации, как и во всем мире, уделяют активное внимание обеспечению технологического суверенитета и развитию инструментов, содействующих созданию и внедрению технологических и управленческих инноваций в сфере цифровых решений, в том числе для малого и среднего бизнеса.

Согласно Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг., утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203, была разработана и утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»¹.

Ее основные цели — создание экосистемы цифровой экономики России во всех сферах социально-экономической деятельности, повышение конкурентоспособности на глобальном рынке как отдельных отраслей экономики РФ, так и экономики в целом. В состав национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» входят следующие федеральные проекты, изображенные на рисунке ниже:

- | | |
|--|---|
| — «Нормативное регулирование цифровой среды» | — «Цифровое государственное управление» |
| — «Кадры для цифровой экономики» | — «Искусственный интеллект» |
| — «Информационная инфраструктура» | — «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли» |
| — «Информационная безопасность» | — «Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи» |
| — «Цифровые технологии» | |

Рис. 11.2. Федеральные проекты, входящие в состав национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»²

¹ Национальный проект «Цифровая экономика». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

² Там же.

Для достижения задачи технологического суверенитета, а также повышения результативности научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ Указом Президента РФ от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий» был утверждён следующий перечень направлений:

- высокоэффективная и ресурсосберегающая энергетика;
- превентивная и персонализированная медицина, обеспечение здорового долголетия;
- высокопродуктивное и устойчивое к изменениям природной среды сельское хозяйство;
- безопасность получения, хранения, передачи и обработки информации;
- интеллектуальные транспортные и телекоммуникационные системы, включая автономные транспортные средства;
- укрепление социокультурной идентичности российского общества и повышение уровня его образования;
- адаптация к изменениям климата.

Положения Указа Президента РФ от 18.06.2024 № 529 направлены в том числе на повышение взаимосвязи между вузами, НИИ, промышленными предприятиями, малыми и средними компаниями, что будет содействовать проникновению цифровых технологий в малые и средние компании.

Полезные термины и определения

Цифровая трансформация — это процесс использования цифровых технологий для изменения существующих бизнес-процессов, культур и клиентских переживаний, чтобы удовлетворить изменяющиеся требования рынка и бизнеса (Gartner Glossary).

Цифровая трансформация — это использование цифровых технологий для коренного изменения того, как компании работают и предоставляют ценность своим клиентам. Это также требует организационной трансформации для соответствия цифровой стратегии (Capgemini & MIT, «The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers», 2012).

Цифровая трансформация — это переосмысление бизнеса в цифровую эпоху, где ключевую роль играют новые бизнес-модели, данные, инновации и новые каналы взаимодействия с клиентами, а не только внедрение технологий (Роджерс Д. The Digital Transformation Playbook, 2016).

Цифровая трансформация — это процесс использования цифровых технологий для создания новых или значительного изменения существующих бизнес-процессов, культуры и опыта работы, чтобы удовлетворить

изменяющиеся требования бизнеса и рынка (IDC (International Data Corporation), «Worldwide Digital Transformation Spending Guide», 2019).

Цифровая трансформация — это интеграция цифровых технологий во все аспекты бизнеса, что изменяет то, как компании работают, создают и поставляют ценность для клиентов. Это также процесс культурных изменений, которые требуют от организаций постоянного эксперимента и адаптации (PwC, «Digital Transformation and Strategy», 2020).

Задания

Задание 1. Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий

Задача

Заполните таблицу с примерами трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий.

Формат работы

- Работа в парах или небольших группах.
- Итоговый документ: заполненные графы таблицы.

Название сквозной производственной технологии	Как данные технологии влияют на трансформацию модели бизнеса в МСП?		Как технология влияет на трансформацию модели бизнеса МСП?		Какие удачные примеры компаний МСП, применяющих цифровые технологии, можете указать?	
Цифровое проектирование, моделирование и интеграция						
Высокопроизводительные вычисления						
3D-печать и аддитивное производство						
Новые материалы						
Робототехника и искусственный интеллект						

Окончание табл.

Название сквозной производственной технологии	Как данные технологии влияют на трансформацию модели бизнеса в МСП?		Как технология влияет на трансформацию модели бизнеса МСП?		Какие удачные примеры компаний МСП, применяющих цифровые технологии, можете указать?	
Большие данные и передовая аналитика						
Интернет вещей						
Дополненная и виртуальная реальность						
Технологии блокчейна						
Промышленные биотехнологии						

Задание 2. Использование инструментов цифровых платформ для МСП

Задача

МСП становятся частью кооперационных цепочек платформ. Обсудите в группах:

- Какие платформы в России полезны для работы МСП (специализированные, универсальные)?
- Какие платформы в мире вы можете привести в качестве успешного примера в помощь МСП?
- Какие примеры по усилению горизонтальных интеграций между МСП за счет платформенного решения вы можете привести (рис. 11.3)?

Формат работы

- Работа в парах или небольших группах.
- Итоговый документ: заполнение таблицы.

Рис. 11.3. Платформы и сервисы цифровой экономики¹

Задание 3. Цифровая трансформация малого бизнеса: кафе у дома

Описание ситуации

Вы — консалтинговая команда, которую нанял владелец небольшого семейного кафе, чтобы увеличить выручку и привлечь новых клиентов. Сейчас кафе работает офлайн, без продвижения в интернете и использования цифровых инструментов.

У владельца есть желание сделать кафе популярным среди местных жителей, но он не знает, с чего начать. Его бюджет на цифровую трансформацию составляет 200 000 руб.

Задача

1. Разработайте **цифровую стратегию развития кафе**, включающую:
 - способы привлечения клиентов через онлайн-каналы (например, соцсети, приложения для доставки);
 - инструменты для автоматизации работы (например, учет заказов, программы лояльности).
2. Распределите **бюджет на внедрение предложенных решений**. Укажите, какие платформы и сервисы вы используете и почему.
3. Определите **ключевые показатели успеха** (например, рост выручки, количество новых клиентов, удержание текущих посетителей).

¹ Источник: 2017 by The Boston Consulting Group, Inc.

Формат работы

- Работа в парах или небольших группах.
 - Итоговый документ: одностраничная стратегия (пункты + расчет бюджета).
 - Презентация решения (5 минут).
-

Оценка кейса

1. Реалистичность предложенных решений (50%).
2. Эффективность распределения бюджета (30%).
3. Простота реализации для владельца (20%).

Задание 4. Малый бизнес в цифровой экосистеме: от идеи до успешного сервиса (А. Энговатова)**Описание ситуации**

Вы — команда молодых предпринимателей, стремящихся запустить успешный малый бизнес с использованием инструментов цифровой экономики. Ваш продукт — это онлайн-платформа (или сервис), направленный на повышение доступности товаров и услуг компаний и индивидуальных предпринимателей — участников Московских воскресных ярмарок.

У вас ограниченный стартовый капитал, но есть доступ к популярным цифровым инструментам (например, маркетплейсам, CRM-системам, платежным платформам, социальным сетям и аналитике).

Задача

1. **Разработайте концепцию платформы или сервиса**, включая:
 - описание продукта/сервиса (что именно вы предлагаете);
 - целевую аудиторию;
 - ценность для пользователей (как ваш продукт решает их проблемы).
2. **Спланируйте запуск и развитие вашего сервиса**, используя доступные ресурсы цифровой экономики. Укажите:
 - какие платформы вы будете использовать для продвижения;
 - какие инструменты автоматизации примените для оптимизации процессов;
 - как будете собирать и анализировать данные о пользователях.
3. **Представьте бизнес-модель платформы/сервиса (по Остервальдеру).**
4. **Представьте бюджет на разработку и внедрение платформы/сервиса.**
5. **Прогнозируйте возможные риски и способы их минимизации**, связанные с использованием цифровых технологий.

Формат работы

- Работа в группах по 4–5 человек.
- Презентация проекта (10 минут).
- Ответы на вопросы от «инвесторов» (преподавателей и студентов).

Оценка кейса

1. Креативность и проработанность идеи (30%).
2. Реалистичность плана запуска (30%).
3. Использование цифровых инструментов (20%).
4. Анализ рисков и решение проблем (20%).

Дополнительное задание (по желанию)

Разработайте минимальный прототип (например, лендинг или описание интерфейса) вашей платформы, чтобы наглядно продемонстрировать идею.

2. Инструменты цифровых решений для предпринимательства

Задания

Задание 5. Цифровые технологии для малого и среднего бизнеса

С 2017 г. в Российской Федерации активно реализуется программа «Цифровая экономика», направленная на создание экосистемы, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р).

Внедрение цифровых технологий приводит к трансформации бизнес-модели компаний, в том числе к появлению феномена цифровых платформ (см. рис. 11.4).

Цифровая платформа — ключевой инструмент цифровой трансформации традиционных отраслей и рынков, центральное понятие глобальной цифровой повестки, разграничивающее стратегии цифровизации (цифровой автоматизации) и цифровой трансформации.



Рис. 11.4. Экономика без платформ и платформенная экономика¹

Вопросы к обсуждению

Цифровые технологии трансформируют бизнес-модели, в том числе малого и среднего бизнеса, в этой связи:

- Как данные технологии влияют на трансформацию бизнес-модели в МСП (например, как меняют маркетинговые каналы продвижения, если МСП начинает продвигать свои товары на платформе)?
- Растет или убывает количество МСП, применяющих сквозные производственные технологии, какие страны в мире являются лидерами по применению тех или иных сквозных производственных технологий?
- Какие запросы на внедрение сквозных производственных технологий уже сейчас прослеживаются в России в малом и среднем бизнесе?

Задание 6. Взаимодействие с суперприложениями: новые преимущества для компаний малого и среднего бизнеса

В современном мире цифровых технологий интеграция различных сервисов в одной платформе радикально изменила наш способ взаимодействия, совершения экономических операций и организации каналов продвижения. Суперприложения, такие как «Авито», Wildberries, «Яндекс», «Озон», предлагают широкий спектр функций: от аналитики по продажам, сервисов по продвижению, площадки для общения с потенциа-

¹ Источник: материалы BCG «ФАС не ФАС», Dr. HolgerSchmidt.

ными клиентами (обмен сообщениями), сервисов по отсрочке платежа, сервисов по хранению и доставке вашей продукции до многого другого.

Для компании малого и среднего бизнеса взаимодействие с суперприложениями представляет собой уникальную возможность оптимизировать свои ежедневные активности, получать дополнительные преимущества и содействовать более эффективному и удобному взаимодействию в университетском сообществе.

Вопросы к обсуждению

1. Как суперприложения могут решить разнообразные потребности и проблемы, с которыми малые и средние компании могут взаимодействовать в своей деятельности?
2. Какие потенциальные преимущества существуют от интеграции услуг продвижения с платформенным решением?
3. Какие потенциальные преимущества существуют от интеграции услуг логистики с платформенным решением?
4. Какие потенциальные преимущества существуют от интеграции по отсрочке платежа с платформенным решением?
5. Какие потенциальные преимущества существуют от дополнительной аналитики, которую малые и средние компании могут получить от платформы?

Задание 7. МСП готово разработать сайт для повышения конверсии продаж

Компания может привлечь своих клиентов через контекстную рекламу в поисковой системе «Яндекс» и разработать свой сайт, чтобы учитывать конверсию каналов продвижения. Тестирование этих каналов позволило получить следующие данные:

Канал	Число привлеченных пользователей	Доля пользователей, ставших клиентами (конверсия)	Средняя величина покупки на сайте компании	Средняя себестоимость продажи	Рекламный бюджет/Стоимость разработки
«Яндекс»	100	0,2	400	200	50 000
Свой сайт	10	0,3	250	150	30 000

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какое число клиентов получает компания от каждого канала?
2. Чему равна стоимость привлечения клиента для каждого канала?

3. Чему равна валовая прибыль от каждого из каналов? Какой из каналов предпочтительнее с точки зрения этого критерия?
4. Какой канал окажется предпочтительнее с точки зрения валовой прибыли, если конверсия из пользователей в клиенты, привлеченных через рекламу на своем сайте, увеличится в 2 раза?
5. Ожидается, что привлечение специалиста к настройке контекстной рекламы в системе «Яндекс» повысит конверсию до 0,3 и увеличит среднюю величину покупки на 25%. Имеет ли смысл обращение к специалисту, если стоимость его услуг составляет 100 000 руб.?
6. Рассмотрите сценарии, которые подразумевают возможность изменения числа привлеченных пользователей и рекламного бюджета на своем сайте на 20% вверх и вниз. Какой сценарий является самым пессимистичным и чему равна валовая прибыль при его реализации?

Задание 8. ИТ-компания и выбор разработки продуктов

Кейс. Вы возглавляете ИТ-компанию, которая сфокусирована на трех направлениях деятельности: «заказной разработке», «продаже собственного коробочного продукта» и «услугах по поддержке систем и сервисов заказчика» (поддержка 1-й и 2-й линии). Изучая результаты работы за последние 2 года (2023–2024), вы видите, что продажи по наиболее маргинальному сегменту «заказная разработка» уверенно росли, однако сейчас, в конце 2024 г., заказов на следующий год по данному направлению практически нет.

Ваша задача заключается в том, чтобы сформировать исчерпывающий перечень вопросов, который позволит проверить все значимые гипотезы как со стороны вашей компании (вопросы о внутреннем состоянии компании), так и в части состояния внешней среды.

Кейс может быть реализован в двух вариантах:

1. Задача слушателей в том, чтобы сформировать корректное дерево гипотез, структурировав все значимые параметры от общего к частному.
2. Задача слушателей в том, чтобы найти конкретную проблему (или ряд проблем), при этом проблемные зоны выбираются на усмотрение преподавателя, в таком случае целесообразно также предложение рекомендаций для решения выявляемых проблем.

3. Цифровая безопасность предпринимательства

Задания

Задание 9. МСП готово разработать сайт для повышения конверсии продаж

Электронная подпись в России впервые появилась в 2002 г. вместе с принятием первого закона «Об электронной цифровой подписи»¹. Современное понятие электронной подписи (ЭП) в России появилось в 2011 г. на уровне нового закона². Электронная подпись является цифровым аналогом собственноручной физической подписи, которая имеет юридическую силу и предназначена для идентификации личности. Электронная подпись — набор символов и знаков, полученный путем криптографического преобразования информации.

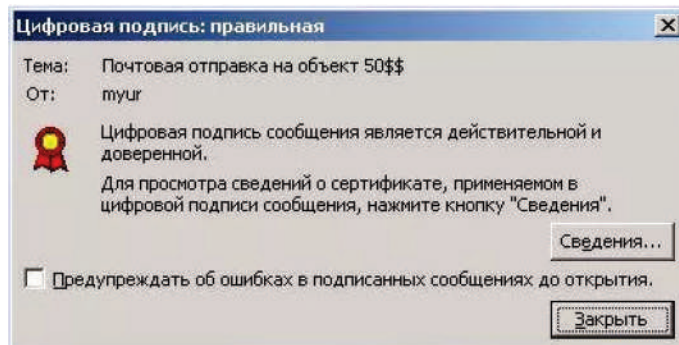


Рис. 11.5. Пример цифровой подписи

Компании — юридические лица могут использовать ЭП по-разному: электронные торги, электронный документооборот, электронная отчетность.

¹ Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи» (утратил силу).

² Использование ЭП регулируется Федеральным законом от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

Индивидуальные предприниматели и самозанятые могут использовать ЭП для работы в личном кабинете налогоплательщика, подачи налоговой отчетности, документов в Фонд социального страхования и Пенсионный фонд, получения сведений из органов Росреестра, других государственных услуг.

Проанализируйте ситуации, представленные ниже, и укажите на типичные ошибки цифровой безопасности, совершенные предпринимателями. Проанализируйте возможные негативные последствия для предпринимателей в случае нарушения правил цифровой безопасности при использовании ЭП. Какие основные группы рисков можно выделить при нарушении правил цифровой безопасности при использовании ЭП?

1. Индивидуальный предприниматель Алексей Петров подал заявку на получение ЭП в мобильном приложении «Кабинет налогоплательщика» и через месяц получил на руки закрытый ключ и пароль доступа к нему. Хранить ЭП он решил на обычной флешке, которую держал во внутреннем кармане толстовки. После очередной стирки толстовки флешка перестала работать. Алексей сообщил об этом в удостоверяющий центр и отозвал сертификат.

2. Индивидуальный предприниматель Алексей Петров снова подал заявку на получение ЭП в мобильном приложении «Кабинет налогоплательщика» и через месяц получил на руки закрытый ключ и пароль доступа к нему. Хранить ЭП он решил на обычной флешке, которую стал держать в портмоне, которое благополучно потерял во время туристической поездки на Байкал. Алексей обязан был сообщить об этом в удостоверяющий центр и отозвать сертификат, как и при утере банковской карты. Он немедленно это сделал, как только узнал о потере. За это время воспользоваться ключом, не зная пин-кода к нему, никому не удалось.

3. Индивидуальный предприниматель Алексей Петров снова подал заявку на получение ЭП в мобильном приложении «Кабинет налогоплательщика» и через месяц получил на руки закрытый ключ и пароль доступа к нему. Хранить ЭП он решил на жестком диске компьютера, на котором он забыл обновить антивирусное ПО, в результате чего все данные на жестком диске были стерты.

4. ООО «Альфа» получило ЭП в январе текущего года. Через тринадцать месяцев руководство компании обнаружило, что электронная подпись стала недействительной. Что случилось? Объясните причины.

5. ООО «Бета» получило ЭП в феврале текущего года. Через девять месяцев у компании изменились реквизиты. В ноябре текущего года руководство компании обнаружило, что электронная подпись стала недействительной. Что произошло? Объясните причины.

6. ООО «Гамма» получило ЭП в марте текущего года. Через два месяца из компании уволился сотрудник, имевший доступ к ключевой информации, однако в день увольнения он ничего не сдавал. Гендиректор компании спохватился в тот же день, понял, что ключ скомпрометирован, и обратился в удостоверяющий центр с заявлением о смене ключей, к которым имел доступ уволенный сотрудник.

7. Электронные подписи, как и любые другие технологии, переживают определенные циклы развития. Текущий закон «Об электронной подписи» — это закон этапа популяризации технологии (электронная подпись уже используется обществом, но ее проникновение все еще далеко от повсеместного). Вследствие этого закон больше ориентирован на массовость, нежели безопасность электронной подписи. Топ-менеджмент ПАО «Дельта» после тщательного анализа принципов работы компании, ее структуры и должностных лиц обнаружил, что количество людей, которым может оказаться доступна электронная подпись должностного лица, трудно поддается ограничению и практически не зависит от воли владельца подписи. Приведите примеры людей, которым может стать доступной электронная подпись должностного лица.

Блок рекомендаций

Полезные ссылки

1. Берджесс Э. Искусственный интеллект — для вашего бизнеса: руководство по оценке и применению. М.: Альпина Паблишер, 2020. 232 с.
2. Тобакковала Р. Компания для людей: Как сохранить душу бизнеса в эпоху тотальной цифровизации. М.: Интеллектуальная литература, 2020. 232 с.
3. Национальные проекты России. Цифровая экономика. Презентация Минцифры РФ. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/presentations/prezentatsiya-tse_mjl6ol1Q.pdf
4. Янсита М., Лахани К. Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов. М.: Эксмо, 2024. 320 с.
5. Салдана Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы все заработало. М.: Альпина Паблишер, 2021. 334 с.
6. Мошелла Д. Путеводитель по цифровому будущему. Отрасли, организации и профессии. М.: Альпина Паблишер, 2020. 216 с.

7. Рубрика «Цифровое государство» в программе Вести.net, созданная при поддержке Минцифры России. В выпуске речь пойдет о связи нового поколения 5G в отечественном исполнении. URL: <https://www.vesti.ru/article/2491542>
8. Цикл программ о цифровизации «Шоу Сергей Стиллавин и его друзья» на радио «Маяк». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/#section-materials>
9. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации. М.: Альпина Паблишер, 2022. 258 с.
10. Васильева О. Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний. М.: 1000 бестселлеров, 2024. 208 с.
11. Цифровизация. Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии. М.: Альпина Паблишер, 2019. 252 с.
12. The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Change Kindle Edition by David L. Rogers. Format: Kindle Edition Columbia University Press, 2023. 459 p.
13. Концепция технологического развития (распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р).
14. Таксономия инвестиционных проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики (Постановление Правительства РФ от 15.04.2023 № 603).
15. Федеральный закон от 04.08.2023 № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний». Разработана цифровая интернет-платформа «Витрина стартапов» для поддержки малых технологических компаний на основе формирования специального реестра МТК.
16. Стратегия научно-технологического развития (Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145).
17. Приоритеты научно-технологического развития (Указ Президента от 18.06.2024 № 529).
18. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

Библиография

Нормативные документы

Федеральные кодексы и законы

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая (в редакции последующих изменений и дополнений). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
3. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=48296>
4. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (в редакции последующих изменений и дополнений). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
5. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в редакции последующих изменений и дополнений).
6. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О лицензировании отдельных видов деятельности». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/
7. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в редакции последующих изменений и дополнений). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
8. Федеральный закон от 25.02.2022 № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная упрощенная система налогообложения». URL: <https://ausn.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 20.10.2024).
9. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (в редакции последующих изменений и дополнений). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
10. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

11. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/12123875/>
12. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» (в редакции последующих изменений и дополнений).
13. ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» (утв. приказом Минфина России от 30.05.2022 № 86н).
14. ФСБУ 6/2020 «Основные средства» (утв. приказом Минфина России от 17.09.2020 № 204н).

Акты федеральных органов власти

1. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Национальный стандарт Российской Федерации. «Менеджмент риска: Принципы и руководство» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 № 1379-ст).
2. Приказ Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст (ред. от 16.10.2018) «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) и Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008)» (в редакции последующих изменений и дополнений).
3. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/

Учебники

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Пабlishер, 2022. 264 с.
2. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга, 2013. 768 с.
3. Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Пабlishер, 2017. 368 с.
4. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. М.: Альпина Пабlishер, 2019. 616 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2022. 656 с.
6. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М.: Альпина Пабlishер, 2019. 432 с.

7. Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2019. № 6. С. 126–146.
8. Голдратт Э. Критическая цепь. М.: Попурри, 2016. 240 с.
9. Гейдж Д. Партнерское соглашение. М.: Сколково, 2012. 157 с.
10. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса: учеб. пособие / ин-т «Открытое о-во». М.: Армада: Дмитрий+пресс, 1998. 511 с. URL: http://lit.lib.ru/s/shkiperowa_i_s/text_0020.shtml (дата обращения: 16.06.2024).
11. Иванов М., Горный А., Черняк А. 50 бизнес-моделей новой экономики: Уроки компаний-единорогов М.: Smart Reading, 2024. 192с.
12. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учеб. пособие / Н. П. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. СПб.: Университет ИТМО, 2019. 231 с. URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf>
13. Берджесс Э. Искусственный интеллект — для вашего бизнеса: Руководство по оценке и применению. М.: Альпина Паблишер, 2020. 232 с.
14. Каан Дж. Мой первый бизнес: Как оценить идею проекта и свои силы / пер. с англ. В. Егорова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
15. Кауфман Дж. Сам себе MBA: Самообразование на 100%. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
16. Тобакковала Р. Компания для людей: Как сохранить душу бизнеса в эпоху тотальной цифровизации. М.: Интеллектуальная литература, 2020. 232 с.
17. Красностанова М. В., Маслов Е. В. [и др.]. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие. М.: МГУ, 2021. 227 с.
18. Кеган М. На крючке: Как создавать продукты-хиты. СПб.: Деловой бестселлер, 2015. 240 с.
19. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. О. А. Корсунского. М.: ООО «Вершина», 2004.
20. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта: учеб.-метод. пособие. М.: ТЕИС, 2016. 133 с. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32658&p=attachment>
21. Михайлова Л. А. Конкурентный анализ // Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/konkurentnyi-analiz-978938>

22. Сидорова Е. Ю., Бобошко Д. Ю. Налоги и налогообложение. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. 235 с.
23. Основы предпринимательства: учеб. пособие / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2017. 336 с.
24. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учеб.-метод. пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. Н. П. Иващенко М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 144 с. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment>
25. Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие. Изд. 1-е. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. 136 с.
26. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2020. 286 с.
27. Янсита М., Лахани К. Оцифруйся или умри: Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов. М.: Эксмо, 2024. 320 с.
28. Салдана Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы все заработало. М.: Альпина Паблишер, 2021. 334 с.
29. Предпринимательство: от идеи до рынка: учеб.-метод. пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. 332 с.
30. Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»); ISBN 5-8046-0114-8.
31. Мошелла Д. Путеводитель по цифровому будущему: Отрасли, организации и профессии. М.: Альпина Паблишер, 2020. 216 с.
32. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
33. Самые великие притчи мира. М.: АСТ, 2018. 173 с.
34. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент» / О. А. Золотина, М. В. Красностанова, Д. В. Кузин и др. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. Вып. 2. 92 с. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=111336&p=attachment>
35. Снитко Л. Т., Патулов В. С. Базовые положения процесса формирования, выбора и реализации конкурентной стратегии предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 2. С. 204–219.

36. Современный маркетинг: учебник / В. В. Герасименко, С. М. Березка, Н. В. Галкина и др. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. 476 с.
37. Финансовая грамотность: практикум для студентов вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Издательство Московского университета, 2021. 79 с. URL: https://fincult.info/upload/iblock/b9b/praktikum_e_book.pdf (дата обращения: 22.04.2024).
38. Финансовая грамотность: учеб. для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. М.: Издательство Московского университета, 2021. 568 с. URL: https://fincult.info/upload/iblock/070/uchebnik_e_book.pdf (дата обращения: 22.04.2024).
39. Вайл П., Ворнер Ст. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации. М.: Альпина Паблишер, 2022. 258 с.
40. Васильева О. Цифровая трансформация бизнеса: Практические советы для первых лиц компаний. М.: 1000 бестселлеров, 2024. 208 с.
41. Цифровизация. Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии. М.: Альпина Паблишер, 2019. 252 с.
42. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании. М.: Альпина Паблишер, 2016. 286 с. С. 21–33.
43. Экономика инноваций: учебник / под ред. Н. П. Иващенко, 2024. URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation>
44. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. А. Е. Карлика, Л. М. Шухгальтер. СПб.: Питер, 2023. 480 с.
45. Экономика предприятия: учеб. и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Смирнова, А. В. Колышкина. М.: ЮРАЙТ, 2018. 495 с. URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-predpriyatiya-432937#page/3>.
46. Ковалев А. Экономика предприятия. СПб.: Питер, 2023. 463 с.
47. Экономика предприятия: учеб. и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.]; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. 2-е изд. М.: Юрайт, 2024. 508 с.
48. Экономика фирмы / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Проспект, 2019. 528 с.
49. Янковский Р. Юридическая поддержка стартапов. М.: Библиотека ФРИИ, 2017. 170 с.
50. The Digital Transformation Roadmap: Rebuild Your Organization for Continuous Change Kindle Edition by David L. Rogers. Format: Kindle Edition Columbia University Press, 2023. 459 p.

Базы данных и интернет-ресурсы (по состоянию на 25.11.2024)

1. 200 удачных примеров calltoaction, которые усилят ваше предложение. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/200-primerov-udachnyx-call-to-action-kotorye-usilyat-vashe-predlozhenie/>
2. ABCXYZ анализ: алгоритм, пример, шаблон. URL: <https://activesalesgroup.ru/abc-xyz-analiz/>
3. JobstoBeDone, или все, что следует знать о желаниях пользователей. URL: <https://vc.ru/marketing/73830-jobs-to-be-done-ili-vse-chto-sleduet-znat-o-zhelaniyah-polzovatelei>
4. SBS Consulting. Современные подходы к бизнес-моделированию. 2023. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/19f/gttyzb22vz688lxcg4qba2vcq0fi57pj0.pdf>
5. Действующие в РФ налоги и сборы. URL: <https://www.nalog.ru/rn40/taxation/taxes/>
6. Деньги для дела/обучающий портал Банка России. URL: <http://dengidela.com/>
7. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://ofd.nalog.ru>
8. Интеллектуальная собственность для бизнеса. Официальный интернет-сайт Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС). URL: http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/ru/documents/docs/ip_business.pdf (с. 6–60).
9. Интерактивный образовательный сервис «Создай свой бизнес». URL: https://www.nalog.ru/create_business/
10. Интерактивный портал экономического факультета МГУ. URL: <https://on.econ.msu.ru>
11. Корпорация МСП. Меры поддержки. URL: <https://corpmsp.ru>
12. Мастер краудфандинга / обучающий онлайн-курс российской краудфандинговой платформы Бумстартер. URL: https://boomstarter.ru/crowd_learning
13. Памятка для самозанятых. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/1822163202ab8ab415a7f68b602ec7b4/samozanyatyepamyatka_2022.pdf
14. Программы обучения Корпорации МСП. URL: <https://corpmsp.ru/programmy-obucheniya-korporatsii-msp/>
15. Путеводитель на пути к собственному делу/обучающий сервис ФНС России. URL: http://www.nalog.ru/create_business/

16. Российский статистический ежегодник. Полное издание Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf>
17. Руководство по интеллектуальной собственности. Российская венчурная компания (РВК). С. 1–17. URL: www.rvca.ru/upload/files/lib/BVCA-Guide-to-Intellectual-Property-rus.pdf.
18. Система быстрых платежей. Официальные данные Банка России. URL: <https://sbp.nspk.ru/>
19. Сравнение общего и специальных налоговых режимов для юрлиц. URL: https://www.nalog.ru/rn40/yul/organization_pays_taxes/compare/
20. Упрощенная система налогообложения. URL: <https://www.nalog.ru/rn40/taxation/taxes/usn/>
21. Федеральная налоговая служба РФ. URL: <https://www.nalog.ru/>.
22. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Начать бизнес». URL: <https://fincult.info/articles/nachatbiznes/>
23. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Обучение предпринимателей». URL: <https://fincult.info/prepodavanie/base/nachinayushchim-predprinimatelyam/>
24. Цифровая платформа мсп.пф. URL: <https://мсп.пф/education/promo>

Приложение 1

Таблица 1

Характеристики организационно-правовых форм предпринимательской деятельности

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Кто может быть участником (учредителем, акционером)	Физическое лицо	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 (коммандитистов)	Физические и юридические лица	Физические и юридические лица	Физические и юридические лица	Физические лица (в Уставе может быть прописана возможность участия юридических лиц)
Кол-во участников	1	От 2	От 2 (число вкладчиков не может превышать 20)	От 1 до 50	От 1 до 50	От 1 до физического лица (кол-во акционеров не может быть больше кол-ва акций)	От 5

Продолжение табл. 1

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Учредительный документ	Отсутствует (ИП действует на основании Свидетельства о государственной регистрации)	Учредительный договор	Учредительный договор	Устав (Допускается использование типового Устава, утвержденного уполномоченным государственным органом, но на февраль 2016 г. такие типовые уставы пока не утверждены)	Устав	Устав	Устав
Ответственность участников	Индивидуальный предприниматель несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом	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 (коммандитисты) — несут	Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости приобретенных 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 приобретенных акций	Участники публичного акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости приобретенных акций	Кооператив отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на праве собственности имуществом. Субсидиарная ответственность членов кооператива по обязательствам кооператива определяется

Продолжение табл. 1

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
			риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов				в порядке, предусмотренном Уставом кооператива
Минимальный капитал	Уставный капитал отсутствует	Складочный капитал (минимальный размер законом не определен)	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.	Паевой фонд (минимальный размер законом не определен)
Управление	Индивидуальный предприниматель лично управляет своей деятельностью	Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается	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	Высшим органом общества является общее собрание участников. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Руководство деятельностью общества осуществляется	Высшим органом управления НАО является общее собрание акционеров. Совет директоров общества (наблюдательный совет), избираемый общим собранием акционеров, осуществляет общее руководство	Высшим органом управления ПАО является общее собрание акционеров. Совет директоров общества (наблюдательный совет), избираемый общим собранием акционеров, осуществляет общее руководство	Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет. В состав исполнительных органов кооператива входят

Продолжение табл. 1

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
		большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрено иной порядок определения количества голосов его участников	иначе, как по доверенности	единоличным исполнительным органом общества или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества. Уставом общества может быть предусмотрено образование совета директоров (наблюдательного совета) общества	деятельностью общества. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией)	деятельностью общества. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией)	правление и (или) председатель кооператива
Система налогообложения	УСН, ОСН, патентная система	УСН, ОСН	УСН, ОСН	УСН, ОСН	ОСН (теоретически УСН)	ОСН (теоретически УСН)	УСН, ОСН

Продолжение табл. 1

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Распределение прибыли	Индивидуальный предприниматель является единственным бенефициаром от своей деятельности. ИП имеет возможность переводить денежные средства на свой личный счет	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	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	Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Уставом общества при его учреждении или путем внесения изменений по решению участников общества, принятых всеми участниками общества 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 размеры дивидендов по акциям каждой категории (типа)	Решение о выплате (объявлении) дивидендов принимается общим собранием акционеров. Указанным решением должны быть определены размеры дивидендов по акциям каждой категории (типа)	Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их личным трудовым и (или) иным участием, размером паевого взноса, а между членами кооператива, не принимающими личного трудового участия в деятельности кооператива, соответственно размеру их паевого взноса. По решению общего собрания членов кооператива часть прибыли кооператива может распределяться между его наемными работниками

Окончание табл. 1

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Условия и особенности ликвидации	Ликвидируется по решению самого индивидуального предпринимателя либо при банкротстве по решению суда	Полное товарищество ликвидируется согласно статье 61 ГК РФ, а также, если в товариществе остается единственный участник (который может преобразовать товарищество в общество)	Товарищество на вере ликвидируется при выбытии всех участвовавших в нем вкладчиков. Полные товарищи вправе вместе с ликвидацией преобразовать товарищество на вере в полное товарищество	Общество может быть ликвидировано учредителями добровольно в порядке, установленном ГК РФ, с учетом требований ФЗ об ООО и Устава общества. Общество может быть ликвидировано также по решению суда по основаниям, предусмотренным ГК РФ	Непубличное акционерное общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном ГК РФ, с учетом требований ФЗ и Устава общества. Общество также может быть ликвидировано по решению суда	Публичное акционерное общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном ГК РФ, с учетом требований ФЗ и Устава общества. Общество также может быть ликвидировано по решению суда	Кооператив может быть ликвидирован по решению общего собрания членов кооператива, а также по решению суда (в том числе по банкротству)
Специальный закон	Отсутствует	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»

Приложение 2

Рабочая программа

дисциплины

«Основы предпринимательства»

1. Наименование дисциплины

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: Менеджмент

2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: обязательная

Семестр: 4

3. Объем дисциплины по видам работ

Объем дисциплины составляет 4 зачетных единицы, всего 144 академических часа, из которых 68 часов составляет контактная работа студента с преподавателем (32 часа — занятия лекционного типа, 32 часа — занятия семинарского типа, 4 — промежуточная аттестация), 76 часов составляет самостоятельная работа студента.

Название темы	Трудоёмкость (в академических часах) по видам работ							Самосто- ятельная работа студента, часы
	Всего часов	Всего часов контактной работы	В том числе				промежуточная аттестация	
			занятия лекционного типа	занятия семинарского типа	консультации			
Тема 1. Сущность и характер современного предпринима- тельства. Предпринимательская идея: поиск и оценка	10	4	2	2	2			6
Тема 2. Предприниматель, его партнеры и команда	12	4	2	2	2			8
Тема 3. Модель фирмы и бизнес-моделирование предпринимательского проекта	10	4	2	2	2			6
Тема 4. Продвижение, кон- курентный анализ и продажи в предпринимательском про- екте. Веб-аналитика пред- принимательского проекта	12	4	2	2	2			8
Тема 5. Организационно- правовые основы предпри- нимательской деятельности	10	4	2	2	2			6
Тема 6. Ресурсы для старта и развития бизнеса	20	10	4	4	6			10

Окончание табл.

Название темы	Трудоёмкость (в академических часах) по видам работ						
	Всего часов	Всего часов контактной работы	В том числе				Самостоятельная работа студента, часы
			занятия лекционного типа	занятия семинарского типа	консультации	промежуточная аттестация	
Тема 7. Расходы и доходы предпринимательского проекта	18	8	4	4			10
Тема 8. Налогообложение предпринимательской деятельности	10	4	2	2			6
Тема 9. Финансовые ресурсы для создания и развития бизнеса	14	8	4	4			6
Тема 10. Показатели эффективности предпринимательского проекта	14	8	4	4			6
Тема 11. Цифровые технологии в предпринимательстве	10	6	4	2			4
Консультации	2	2			2	2	
Промежуточная аттестация (экзамен или зачет)	2	2					
Всего часов	144	68	32	32	2	2	76

4. Содержание дисциплины и формы проведения занятий

Тема 1. Сущность и характер современного предпринимательства. Предпринимательская идея: поиск и оценка (10 часов)

Концепция и цели учебной дисциплины «Основы предпринимательства». Предпринимательство как особая форма экономической активности хозяйствующих субъектов. Основные понятия и их характеристики: предприниматель, предпринимательская деятельность, предпринимательская структура. Особенности формирования предпринимательского климата в России. Государственное регулирование, контроль и поддержка предпринимательской деятельности. Лицензирование отдельных видов предпринимательской деятельности. Негосударственные институты поддержки предпринимательской деятельности. Предпринимательство как стратегический ресурс и источник развития национальной экономики. Возможности университета для реализации предпринимательских проектов и развития предпринимательских навыков.

Поиск и оценка бизнес-идеи. Принципы креативного создания бизнес-идеи. Источники бизнес-идей: достижения науки и техники, изучение запросов потребителей, исследование новых возможностей применения производимого продукта и т.д.

Современные инновационные тренды и возможности их коммерциализации. Роль и функции предпринимателя, изобретателя, менеджера, промоутера в процессе рождения и продвижения новаторских идей. Методы генерации и фильтрации бизнес-идей в цифровой экономике. Формы реализации предпринимательской идеи. Алгоритм принятия предпринимательского решения о выборе и осуществлении бизнес-идеи.

Тема 2. Предприниматель, его партнеры и команда (12 часов)

Факторы личной эффективности предпринимателя в создании и развитии бизнеса. Компетентности и компетенции, необходимые для успешного ведения бизнеса в реалиях конкурентной среды и цифровой трансформации бизнес-процессов. Бизнес-партнерство: плюсы и минусы совместного ведения бизнеса. Принципы, правила и критерии выбора партнера-сособственника. Правовой механизм обеспечения эффективного партнерства (партнерское соглашение).

Базовые принципы управления персоналом для собственников бизнеса. Технологии настройки «поля» власти предпринимателя под задачи управления человеческим капиталом. Предприниматель, лидер, менеджер: области пересечения и расхождения целей, задач и спосо-

бов управления людьми. Предприниматель и корпоративная культура в диапазоне от жесткой бюрократии до «бирюзовой» компании. Предприниматель и его команда. Теория и практика командного менеджмента как основа формирования качественного трудового коллектива. Новые тенденции, технологии и инструменты в HR-процессах в условиях цифровизации.

Тема 3. Модель фирмы и бизнес-моделирование предпринимательского проекта (10 часов)

Модель функционирования предпринимательской структуры как открытой системы. Жизненные циклы бизнеса. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на устойчивость функционирования и развития бизнеса. Основные функциональные сферы деятельности компании: маркетинг, логистика, производство, финансовое хозяйство и учет, управление персоналом и т.д. Взаимосвязь и взаимозависимость функциональных областей деятельности компании и их взаимодействие с факторами внешней среды. Управление фирмой как процесс обеспечения динамичного развития бизнеса и повышение его конкурентности.

Понятие бизнес-модели. Базовые основы бизнес-моделирования. Подходы к бизнес-моделированию М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна, А. Остервальдера и др. Использование бизнес-моделей для определения прогнозных параметров бизнеса и конкурентной позиции предприятия. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики.

Тема 4. Продвижение, конкурентный анализ и продажи в предпринимательском проекте. Веб-аналитика предпринимательского проекта (12 часов)

Применение инструментов маркетинга в разработке предпринимательского проекта. Понятие ценности товара для потребителя. Применение анализа рынка для формирования ценностного предложения в бизнес-модели компании. Определение емкости, динамики и потенциала рынка товаров и услуг, производимых компанией для формирования бизнес-плана компании. Использование инструментов маркетинга, ориентированных на управление ценностью продукта, в предпринимательской деятельности. Формирование стратегии выхода, продвижения товаров, работы с клиентами в предпринимательском проекте. Уникальное торговое предложение: принципы составления, сферы применения, основные шаблоны для использования в предпринимательском проекте.

Использование интернет-коммуникаций для вывода продукта на рынок: лендинг, конверсия потребителей, ЯндексМетрика, реклама в ЯндексДирект. Использование инструментов веб-аналитики для оценки посещаемости сайта компании и анализа поведения потребителей. Создание сайта-визитки предпринимательского проекта на основе конструкторов Tilda, ru.wix.com

Тема 5. Организационно-правовые основы предпринимательской деятельности (10 часов)

Выбор организационно-правовой формы и факторы, его определяющие: масштаб предпринимательской деятельности (малое, среднее, крупное предпринимательство), вид деятельности (производственная, коммерческая, финансовая, консультативная и т.д.), количество учредителей, объем финансовых ресурсов, необходимых для открытия и ведения дела, материально-техническая база, порядок распределения доходов, факторы риска, особенности законодательного регулирования и налогообложения.

Регистрация, реорганизация и ликвидация бизнеса в коллективном и индивидуальном предпринимательстве. Оказание государственными органами услуг по созданию и развитию бизнеса в электронной форме. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП): понятие, принципы работы, преимущества при вступлении субъектов в реестр МСП. Причины исключения из Единого реестра субъектов МСП и их последствия.

Тема 6. Ресурсы для старта и развития бизнеса (20 часов)

Виды и структура предпринимательского капитала. Потребность в финансировании предпринимательской деятельности. Классификация и характеристика источников, инструментов и механизмов привлечения финансовых средств на различных стадиях жизненного цикла предпринимательской структуры. Ресурсы предпринимательского проекта: материальные и нематериальные факторы производства. Основные и оборотные средства, нематериальные активы: расчет потребности, способы привлечения и оценка эффективности использования ресурсного потенциала предпринимательской структуры.

Использование финансового моделирования в Microsoft Excel для оценки ресурсного потенциала предпринимательской структуры как фактора конкурентного преимущества. Определение и расчет потребности в ресурсах на различных этапах жизненного цикла предпринимательского проекта с использованием финансового моделирования.

Тема 7. Расходы и доходы предпринимательского проекта (18 часов)

Роль информации о затратах для принятия управленческих и финансовых решений. Понятие, структура и классификация затрат. Себестоимость продукции. Понятие и виды доходов от предпринимательской деятельности. Модель прибыли. Формирование, распределение и использование прибыли бизнес-структуры. Взаимосвязь издержек, выручки и прибыли.

Финансовое моделирование предпринимательского проекта в Microsoft Excel: виды финансовых моделей, пользователи моделей, подходы к построению финансовых моделей, прогнозирование объемов продаж, расходов, источников финансирования, сроков выхода на безубыточность и окупаемость. Использование веб-аналитики в финансовом моделировании затрат и результатов предпринимательской деятельности.

Система быстрых платежей (далее — СБП) в предпринимательской деятельности. Использование QR-кода¹ в СБП. Основные преимущества для компаний и индивидуальных предпринимателей при использовании СБП. Цифровая безопасность предпринимателя при использовании сервисов платежных систем.

Тема 8. Налогообложение предпринимательской деятельности (10 часов)

Функции, структура, общая характеристика налоговой системы РФ. Налоговый кодекс РФ. Базовые понятия налогообложения. Характеристика основных налогов и сборов, уплачиваемых предпринимательскими структурами. Алгоритм расчета и уплаты налоговых платежей: объект налогообложения, налоговая база, налоговая ставка и налоговый период. Определение доходов, расходов, дивидендов и процентов в налоговых целях. Специальные налоговые режимы для малого бизнеса, условия перехода и их применения в коллективном и индивидуальном предпринимательстве.

Использование финансового моделирования в Microsoft Excel для анализа воздействия налогообложения на выбор стратегии компании.

Правовое регулирование налогообложения в условиях цифровой экономики: принципы, реализация товаров с низкой стоимостью с использованием интернета, оказание услуг в электронной форме. Налоговая нагрузка для компаний, имеющих существенное цифровое коммерческое присутствие (персональные девайсы, телекоммуникационные сети, программное обеспечение, базирующееся на веб-интерфейсе, производство контента, облачные технологии).

¹ Quick Response Code — код быстрого реагирования.

Тема 9. Финансовые ресурсы для создания и развития бизнеса (14 часов)

Финансовые инструменты для создания и развития своего бизнеса: уставный капитал, заем от учредителя, прибыль компании, посевное финансирование, краудфандинг, микрофинансирование, венчурное финансирование, банковское финансирование, лизинг, факторинг. Особенности публичного обращения ценных бумаг компаний малого и среднего бизнеса в России.

Государственная финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в России на федеральном уровне: Корпорация развития малого и среднего предпринимательства, трехуровневая система предоставления гарантий: Корпорация МСП – МСП Банк – региональные гарантийные организации (РГО), Фонд развития промышленности, поддержка по линии Минсельхоза России производителей сельскохозяйственной продукции. Государственная финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в России на региональном уровне: гранты на открытие бизнеса, региональные субсидии на покупку основных, оборотных средств, нематериальных активов, льготы по лизингу, алгоритм возмещения части затрат на открытие компании с помощью программ от региональных центров занятости.

Алгоритм оценки возможности привлечения капитала для развития бизнеса с использованием различных финансовых инструментов.

Тема 10. Показатели эффективности предпринимательского проекта (14 часов)

Эффективность предпринимательского проекта: понятие, критерии и показатели. Анализ финансовых результатов деятельности предпринимательской структуры в краткосрочном и долгосрочном периодах. Абсолютные и относительные показатели эффективности. Показатели рентабельности, ликвидности и устойчивости бизнеса. Эффективность использования собственного капитала и заемных средств. Оптимизация объема производства, прибыли и затрат.

Использование финансового моделирования в Microsoft Excel с синхронизацией различных форм финансовой отчетности (баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств) для анализа эффективности бизнеса.

Тема 11. Цифровые технологии в предпринимательстве (10 часов)

Форматы и направления развития цифрового предпринимательства. Автоматизация, цифровизация и цифровая трансформация компаний. Платформы и сервисы цифровой экономики. Деятельность традиционных

компаний в условиях цифровизации. Новые продукты на базе цифровых технологий. Цифровая безопасность предпринимательства.

Преодоление ключевых барьеров цифровой трансформации предприятия: поиск необходимых ресурсов, привлечение кадров с необходимыми компетенциями.

Преимущества первопроходцев в цифровой экономике: повышение производительности труда, создание новых продуктов. Возможно ли успешное развитие бизнеса без внедрения цифровых решений?

5. Балльная система оценки

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации (оценочные средства)	Баллы
Индивидуальная работа на семинарах (устно, письменно, в электронном виде представление решений кейсов и задач).	20
Групповой предпринимательский проект (устно, письменно, в электронном виде, групповые представления преподавателю и индивидуальные задания по разделам проекта).	70
Контрольная работа (письменно, задачи, открытые и закрытые тесты, вопросы по предпринимательскому проекту студентов, кейс).	50
Экзамен (письменно, теоретические закрытые/открытые вопросы по всем пройденным темам курса/проекта, а также открытые задачи по темам курса, где нужно пошагово привести ход решения и дать конечный вариант ответа на поставленный в задаче вопрос/вопросы).	60

Оценка по курсу выставляется на основе действующей балльно-рейтинговой системы: до 40% — неудовлетворительно, от 40 до 64% — удовлетворительно, от 65 до 84% — хорошо, 85% и более — отлично). Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Отлично	170	200
Хорошо	130	169,9
Удовлетворительно	80	129,9
Неудовлетворительно (два)	0	79,0

Учебное издание

Авторский коллектив:

Н. П. Ивашенко, М. С. Шахова, Е. В. Груздева, М. В. Красностанова,
Е. С. Маликова, А. Г. Миракян, Л. А. Михайлова, В. Г. Попова,
К. Г. Сычева, Е. Б. Тищенко, Ф. Ш. Федорова, А. А. Шпакова,
А. А. Энговатова, Д. Е. Капинос, А. Г. Мирзоян, Д. И. Чашкина,
А. В. Говорова, А. Х. Рауф, Д. А. Сосфенов, М. Р. Кузьменко,
И. П. Сулова.

**Основы предпринимательства:
бизнес и инновации**

Учебно-методическое пособие

Электронное издание сетевого распространения.

17,25 печ. л. Опубликовано 07.04.2025.

Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;

www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-71-4



9 785907 690714