УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОТ ИДЕИ ДО РЫНКА

Под редакцией
Н. П. Иващенко

Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

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

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОТ ИДЕИ ДО РЫНКА

1-е издание

Учебно-методическое пособие

Москва
2020

УДК 334
ББК 65.29
П71

П71 **Предпринимательство: от идеи до рынка:** учебно-методическое пособие / Под редакцией д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. — 332 с.

ISBN 978-5-906932-46-4

Пособие предназначено для студентов экономических факультетов по курсам, посвященным предпринимательству. 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 предпринимательского проекта от поиска и оценки бизнес-идеи до анализа текущей рыночной ситуации. Вопросы планирования ресурсного потенциала, доходов и расходов компании, оценки финансовых результатов деятельности, оценки возможности привлечения капитала для развития бизнеса анализируются в том числе с применением различных финансовых моделей предпринимательского проекта. Исследуется взаимосвязь и логическая последовательность разделов бизнес-плана и финансовой модели предпринимательского проекта. В пособии рассматриваются форматы и направления развития цифрового предпринимательства, платформы и сервисы цифровой экономики, а также деятельность традиционных компаний в условиях цифровизации.

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.

ISBN 978-5-906932-46-4

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020

АВТОРЫ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОТ ИДЕИ ДО РЫНКА»

Под редакцией д.э.н., проф. Иващенко Н. П.

Авторский коллектив (20 чел.): д.э.н., проф. Иващенко Н. П., к.э.н., доц. Шахова М. С., к.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Попова В. Г., к.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Энговатова Д. И., к.э.н., доцент Тищенко Е. Б., к.псх.н., доц. М. В. Красностанова, к.э.н., доц. Петреченко В. В., к.т.н., доц. Антропов М. С., ст. преп. Чашкина Д. И., к.э.н. Капинос Д. Е., м.н.с. И. И. Коростылева, инж. Говорова А. В., инж. Мирзоян А. Г., вед. экономист Шпакова А. А., инж. Спиваков К. И., инж. Сосфенов Д. А., инж. Алтухов А. В., инж. Колесников А. Н.

Тема 1: Сущность и характер современного предпринимательства. Предпринимательская идея: технология разработки и оценки	Д.э.н., проф. Иващенко Н. П., к.э.н., доц. Шахова М. С., к.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Петреченко В. В., к.э.н. Капинос Д. Е., ст. преп. Чашкина Д. И., инж. Д. А. Сосфенов, инж. Говорова А. В.
Тема 2: Модель фирмы и бизнес-моделирование предпринимательского проекта	Д.э.н., проф. Иващенко Н. П., к.э.н., доц. Энговатова Д.И, к.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н. Капинос Д. Е., ст. преп. Чашкина Д.И.
Тема 3: Продвижение и продажи в предпринимательском проекте	К.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Шахова М. С., ст. преп. Чашкина Д. И., инж. Мирзоян А. Г., вед. экономист Шпакова А. А., инж. Алтухов А.В.
Тема 4: Организационно-правовые основы предпринимательской деятельности	К.э.н., доц. Шахова М. С., к.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Груздева Е. В., инж. Сосфенов Д. А., инж. Мирзоян А.Г.
Тема 5: Человеческий фактор в предпринимательской деятельности	К.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.псх.н., доц. Красностанова М. В.
Тема 6: Ресурсы для старта и развития бизнеса	К.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Попова В. Г., к.э.н., доц. Груздева Е. В., м.н.с. Коростылева И. И., вед.экономист Шпакова А. А., инж. Мирзоян А. Г.

Тема 7: Расходы и доходы предпринимательского проекта	К.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Шахова М. С., к.э.н., доц. Груздева Е. В., вед. экономист Шпакова А.А.
Тема 8: Налогообложение предпринимательской деятельности	К.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Шахова М. С., инж. Говорова А. В., инж. Спиваков К. И.
Тема 9: Финансовые инструменты для создания и развития бизнеса	К.э.н., доц. Груздева Е. В., вед.экономист Шпакова А. А., инж. Мирзоян А.Г.
Тема 10: Показатели эффективности предпринимательского проекта	К.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Шахова М. С., инж. Мирзоян А. Г., инж. Сосфенов Д. А.
Тема 11: Цифровые технологии в предпринимательстве	К.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Энговатова А. А., к.э.н., доцент Тищенко Е. Б.
Приложение 1. План-график лекционных и семинарских занятий по курсу «Основы предпринимательства»	Д.э.н., проф. Иващенко Н. П., к.э.н., доц. Шахова М. С., к.э.н., доц. Груздева Е. В., ст. преп. Чашкина Д. И.
Приложение 2. Рабочая программа дисциплины «Основы предпринимательства»	Д.э.н., проф. Иващенко Н. П., к.э.н., доц. Шахова М. С., к.э.н., доц. Федорова Ф. Ш., к.э.н., доц. Груздева Е. В., к.э.н., доц. Попова В. Г.
Приложение 3. Франчайзинг как особая форма предпринимательской деятельности	К.э.н., доц. Шахова М. С.
Приложение 4. Проверка гипотез. Осознанность проблемы (к презентации лекции по маркетингу…)	Инж. Мирзоян А. Г.
Приложение 5. Пример анализа целевой аудитории. Проверка гипотез о курсе «Основы предпринимательства»	Инж. Мирзоян А. Г.
Приложение 6. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности	К.э.н., доц. Груздева Е. В., инж. Мирзоян А. Г., инж. Сосфенов Д. А.
Приложение 7. Потребительское поведение. Представление о рациональном потребителе	Инж. Мирзоян А. Г.

Приложение 8. Финансовая модель предпринимательского проекта: активы, затраты, ресурсы	Инж. Мирзоян А. Г.
Приложение 9. Личные финансы предпринимателя	К.э.н., доц. Груздева Е. В., инж. Колесников А. Н.
Приложение 10. Модель бизнеса: детализация и визуализация ключевых параметров бизнес-систем	К.т.н., доц. Антропов М. С.
Приложение 11. Использование блокчейн-технологий в предпринимательстве	К.э.н., доц. Груздева Е. В.
Приложение 12. Список таблиц и иллюстраций пособия	К.э.н., доц. Груздева Е. В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Тема 1. Сущность и характер современного предпринимательства. Предпринимательская идея: технология разработки и оценки 8

Тема 2. Модель фирмы и бизнес-моделирование предпринимательского проекта 32

Тема 3. Продвижение и продажи в предпринимательском проекте 51

Тема 4. Организационно-правовые основы предпринимательской деятельности 73

Тема 5. Человеческий фактор в предпринимательской деятельности 87

Тема 6. Ресурсы для старта бизнеса 103

Тема 7. Расходы и доходы предпринимательского проекта 114

Тема 8. Налогообложение предпринимательской деятельности 133

Тема 9. Финансовые инструменты для создания и развития бизнеса 145

Тема 10. Показатели эффективности предпринимательского проекта 171

Тема 11. Цифровые технологии в предпринимательстве 186

Библиография 209

Приложение 1. План-график лекционных и семинарских занятий по курсу «Основы предпринимательства» (макет) 213

Приложение 2. Рабочая программа дисциплины «Основы предпринимательства» (макет) 216

Приложение 3. Франчайзинг как особая форма предпринимательской деятельности 237

Приложение 4. Проверка гипотез. Осознанность проблемы (к лекции по маркетингу...) 239

Приложение 5. Пример анализа целевой аудитории. Проверка гипотез о курсе «Основы предпринимательства» 248

Приложение 6. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности 251

Приложение 7. Потребительское поведение. Представление о рациональном потребителе 261

Приложение 8. Финансовая модель предпринимательского проекта: активы, затраты, ресурсы 275

Приложение 9. Личные финансы предпринимателя 295

Приложение 10. Модель бизнеса: детализация и визуализация ключевых параметров бизнес-систем 299

Приложение 11. Использование блокчейн-технологий в предпринимательстве 309

Приложение 12. Список таблиц и иллюстраций пособия 322

ТЕМА 1

СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕР СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ: ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ОЦЕНКИ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Основные понятия и их характеристики: предприниматель, предпринимательская деятельность, предпринимательская структура.
2. Поиск и оценка бизнес-идеи. Принципы креативного создания бизнес-идеи.
3. Алгоритм принятия предпринимательского решения о выборе и осуществлении бизнес-идеи.

Задание 1[1]

Взгляните на фигуру предпринимателя:

- с точки зрения экономиста;
- с точки зрения психолога;
- с точки зрения других предпринимателей;
- с точки зрения налоговых органов, а также других органов государственного регулирования предпринимательской деятельности;
- с точки зрения венчурного инвестора;
- с точки зрения политика.

Выделите наиболее часто повторяющиеся врожденные черты и навыки предпринимателя; навыки и умения, которые необходимы предпринимателю и которые приобретаются с жизненным и практическим опытом. Проранжируйте их по степени важности. Дайте собственное определение предпринимателя.

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности (с. 8). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46003&p=attachment

Охарактеризуйте роль личности предпринимателя в развитии бизнеса на следующих примерах.

Сергей Брин — американский предприниматель и ученый в области вычислительной техники, информационных технологий и экономики, филантроп, разработчик и сооснователь (совместно с Ларри Пейджем) поисковой системы Google.

Ингвар Кампрад — предприниматель из Швеции, основатель компании IKEA — сети магазинов, торгующих товарами для дома.

Стив Джобс — американский предприниматель и изобретатель. Являлся сооснователем, председателем совета директоров и главным управляющим корпорации Apple.

Руперт Мердок — австралийский и американский предприниматель, медиамагнат, владелец СМИ, кинокомпаний и издательств в США, Австралии, Европе, Латинской Америке и Азии, председатель совета правления CNN.

Илон Маск — американский предприниматель, изобретатель, инженер и миллиардер. Сооснователь компании PayPal; основатель, совладелец, генеральный директор и главный инженер компании SpaceX; генеральный директор и главный идейный вдохновитель компании Tesla; также был членом совета директоров компании SolarCity, основанной его двоюродными братьями, до ее слияния с Tesla.

Павел Дуров — российский программист, один из создателей социальной сети «ВКонтакте».

Евгений Касперский — российский программист, специалист по антивирусной защите, один из основателей, ведущий разработчик и крупнейший акционер ЗАО «Лаборатория Касперского».

Задание 2[1]

Используя рис. 1, раскройте императивные отличия предпринимателя от менеджера, промоутера и изобретателя. Определите, в чем разница между ними по следующим направлениям:

- мотивация их действий;
- методы реализации новой идеи,
- использование ресурсов, формы и методы привлечения необходимых ресурсов,
- отношение к организационной структуре.

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности (с. 7–8).

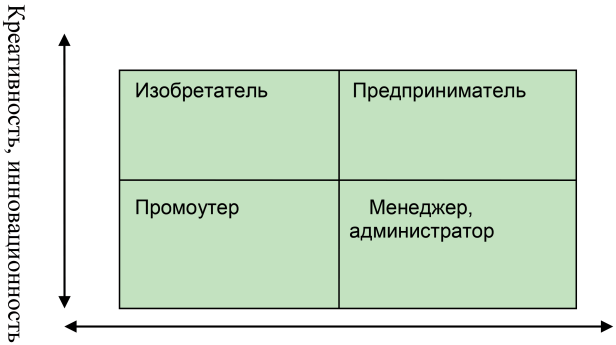


Рис. 1. Управленческие навыки, знание бизнес-процессов, связи

Задание 3

Эксперт И. Адизес (автор книги «Идеальный руководитель») выделяет четыре типа руководителей:

- Предприниматель (entrepreneur) — способен придумывать и успешно внедрять новое, имеет всегда много новых идей.
- Производитель (producer) — данный руководитель или сотрудник ориентирован в первую очередь на результат, выраженный в удовлетворении потребностей клиентов через создание качественных товаров или оказание услуг.
- Администратор (administrator) — нацелен на оптимизацию и минимизацию использования имеющихся ресурсов. Направлен на систематизацию и стандартизацию всех происходящих процессов.
- Интегратор (integrator) — лидер, способный создать общие традиции и корпоративную культуру организации.

Согласно концепции Адизеса, в самом начале зарождения компании ярко выражена роль Предпринимателя, после — Производителя, далее — Администратора. На этапе стабилизации компаний на первое место выходить роль Интегратора.

1. Определите свой стиль управления по Адизесу. Для этого можно воспользоваться бесплатным сервисом — paei.denero.ru. По итогам тестирования вы получите код, где прописные буквы (P, A, E, I) показывают, что данная роль может быть вами блестяще исполнена, строчные буквы (p, a, e, i) обозначают, что данная роль может быть выполнена средне. Прочерк означает, что данная функция вами скорее всего будет не выполнена.

2. Как вы думаете, в чем ключевые плюсы и минусы вашей роли? А других ролей?

Задание 4

Очень многие компании основаны не одним человеком, а несколькими. Изучите историю основателей данных компаний.

1. Билл Гейтс и Пол Аллен (Microsoft)
2. Стив Джобс и Стив Возняк (Apple)
3. Сергей Брин и Ларри Пейдж (Google)
4. Билл Хьюлетт и Дейв Паккард (Hewlett-Packard)
5. Гордон Мур и Боб Нойс (Intel)
6. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл (Procter and Gamble)
7. Игорь Рыбаков и Сергей Колесников (Технониколь)

Каким образом данные сооснователи познакомились между собой? Какие характеристики вы могли выделить у каждого из основателей? На ваш взгляд, между сооснователями больше схожих или различных черт?

Задание 5. Кейс «Травматология (отрицательные эмоции)»

Каждый раз, когда мы видим проблему, мы должны попытаться найти в ней возможности для бизнеса. Проблема — это все, что вызывает у нас и у окружающих отрицательные эмоции.

Поход с травмой ноги в городскую поликлинику к травматологу оказывается неприятным испытанием. Дойти до врача непросто — наша среда обитания пока плохо приспособлена для передвижения маломобильных граждан. Уйти (с загипсованной ногой) — еще сложнее.

В травматологиях отсутствует собственный парк костылей (нет даже дежурной пары на 5 минут, чтобы дойти до такси). Люди, неожиданно для себя оказавшиеся в трудной ситуации, выходят из нее кто как может. Кто-то прискакал и ускакал на одной ноге. Кто-то пришел, опираясь на родственника. Кого-то принесли на себе прямо с места ЧП коллеги по работе.

Появление в приемной врача посетителя с парой современных «канадок» (костыли с опорой под локоть) вызывает интерес у остальных. Люди интересуются, где можно взять такие же. К сожалению, цены в ортопедических салонах шаговой доступности неоправданно завышены (в отдельных случаях в 10 и более раз). Чтобы обзавестись практичными костылями, их нужно сначала найти через интернет, купить и осуществить доставку. Не всегда попавший в беду человек имеет возможность и силы заниматься этим.

Вопросы к кейсу:

1. Как можно эту проблему превратить в бизнес-возможность?
2. Как провести экспресс-оценку идеи (бизнес-гипотезы)?

3. Будет ли затея рентабельной при условии, что пара «канадок» в рознице стоит 1200 руб., а дневной спрос на них составит один пациент в день на одно медучреждение?
4. Какие могут возникнуть препятствия?
5. Что еще может потребоваться на приеме у травматолога, кроме костылей (возможность дополнительных продаж)?

Задание 6. Кейс «Как сделать бизнес на беспорядке в комнате (отрицательные эмоции)»

Сколько раз в детстве мама говорила нам: «Наведи порядок в своей комнате!» И правильно. Чисто санитарный аспект — это не единственный повод для уборки.

Беспорядок на столе и в комнате снижает наш умственный потенциал, поскольку каждая брошенная не на своем месте вещь отвлекает на себя часть внимания. Это происходит непроизвольно. Информацию о том, где что лежит в этой сложной мозаике вещей, нам теперь приходится все время держать в памяти, расходуя на это и ее ресурс. И мы больше не можем использовать наши внимание и память в полную силу, чтобы сконцентрироваться на действительно важных делах.

Беспорядок отрицательно влияет на производительность, поскольку теперь нужные вещи труднее найти или достать, и это требует лишнего расхода времени. Вот почему некоторые современные школы операционного менеджмента (например, японская Toyota Production System или Бережливое производство в западной традиции[1]) относятся к беспорядку с почти религиозным неприятием, рассматривая его как одну из форм потерь.

Хронический беспорядок и привычка накапливать ненужные вещи часто приводят к тяжелому психическому заболеванию — обсессивно-компульсивному расстройству (OCD), которое существенно ухудшает качество жизни больных и угрожает их здоровью и жизни[2].

Ну а как на беспорядке можно заработать?

Как можно эту проблему превратить в бизнес-возможность?

Задание 7. Упражнение «Поиск идей, ориентированный на эмоции»

Чтобы поиск был эффективным, он должен быть направленным. Следует придерживаться какой-то системы. Один из способов систематизи-

---

[1] Andrea Chiarini. Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office. — Italia, Milan: Springer, 2013. — 175 p. — 6.3. 5S Order and Cleanliness, the First Step Towards Introducing Visual Management. — P. 82–88.

[2] Charles H. Elliott, Laura L. Smith. Obsessive-Compulsive Disorder for Dummies. — US: Wiley Publishing, Inc, 2009. — 362 p. — Ch. 16. Throwing Out OCD: Hoarding. — P. 237–253.

ровать поиск — это ориентация на эмоции. Идеи по усовершенствованию или рационализации разных сторон жизни могут быть любыми. Но заплатят нам только за то, что вызывает положительные эмоции у потребителей. Чем сильнее эмоции, тем лучше. Существует всего три способа сделать клиенту приятно:

а) помочь решить проблему (снять «боль»);
б) развлечь (полакомить);
в) помочь решить проблему и развлечь.

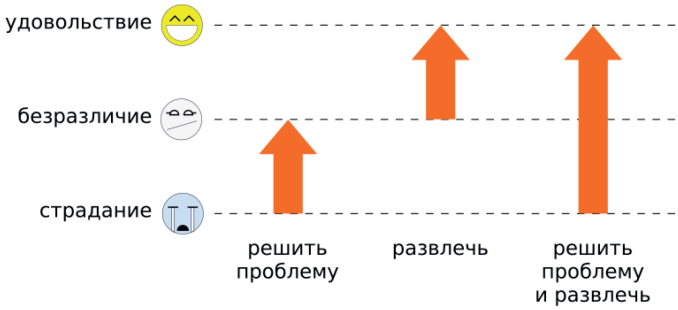


Рис. 2. Эмоциональные уровни («энергетические орбиты») и переходы между ними

Способ (а) опирается на внешний стимул. Если проблема исчезла (решена нами, изменилась ситуация), клиент не возвращается.

Способ (б) опирается на внутренний мотив и способен вызвать зависимость. Возможны множественные (бесконечные) повторные продажи.

Способ (в) опирается на максимальный эмоциональный эффект: комбинация способов (а) и (б).

Какие вещи или проблемы кажутся вам нерациональными или раздражают в вашей повседневной жизни?

Вопросы к кейсу:

1. Приведите примеры бизнесов, которые ориентированы преимущественно на решение проблем.
2. Что в повседневной жизни (вещи, ситуации) раздражает вас больше всего? Приведите три примера.
3. Как можно было бы решить эти проблемы?
4. Можно ли эти решения превратить в бизнес и что для этого нужно?
5. Приведите примеры бизнесов, которые продают преимущественно положительные эмоции.
6. Что в повседневной жизни вас больше всего радует (хобби, вещи, ситуации)? Приведите три примера.
7. Есть ли в этом возможность для создания бизнеса?

8. Приведите примеры бизнесов, которые ориентированы и на решение проблем, и на создание положительных эмоций.
9. Могут ли перечисленные вами проблемы из вашей повседневной жизни быть решены так, чтобы это не только устранило проблему, но и доставило удовольствие?

Задание 8. Кейс «Шутка как продукт (положительные эмоции)»[1]

Все, что вызывает у людей положительные эмоции, может послужить источником бизнес-идеи. Говорят, что дважды повторенная шутка уже не так хороша. Но некоторые шутки бывают достаточно хороши, чтобы сделать на них бизнес.

Однажды вечером Гэри Дал выпивал с друзьями в кафе. Друзья жаловались на поведение своих домашних животных. И Гэри, хохмы 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?

---

[1] 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 Паблишер, 2013. — 246 с. — С. 21.

Задание 9. Поиск «горячих» ниш для бизнеса[1]

Один из способов поиска бизнес-идеи — это анализ трендов запросов ваших потенциальных покупателей в интернете (например, через «Яндекс» или Google). Заполните таблицу 1, ответив на следующие вопросы:

- Какие из этих запросов являются более массовыми?
- Растет или убывает количество запросов по сравнению с прошлым годом (растет или падает спрос и интерес на этот товар или услугу)?
- Какие запросы являются сезонными (спрос растет только в определенные месяцы года)?

Таблица 1

Поиск «горячих» ниш для бизнеса (регион — Москва)

Название товара или услуги	Примерное количество запросов в месяц		Растет ли спрос по сравнению с прошлым годом		Есть ли сезонные колебания спроса и в какие месяцы он максимален	
	Ваше предположение	Полученные данные	Ваше предположение	Полученные данные	Ваше предположение	Полученные данные
Доставка суши						
Куклы LOL						
Автомойка						
Репетитор по математике						
Почтовые открытки						
Дрессировка собак						
Антикафе						
Фитнес-трекер						
Печать магнитов на холодильник						

[1] Задание 9 частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 2. Поиск и оценка предпринимательской идеи (с. 13).

Проверьте «правильность» ваших предположений через сервис Wordstat.Yandex.ru. Обратите внимание, что для входа потребуется регистрация. Чтобы проверить статистику запросов, достаточно ввести в поисковую строку ваш запрос, например «Доставка суши». Вы сможете увидеть количество таких запросов в месяц. Добавьте сортировку запросов только по Москве, чтобы оценить спрос в столичном регионе. Также вы можете посмотреть динамику этого запроса.

- Насколько верными оказались ваши предположения?
- Какая из представленных ниш кажется, на ваш взгляд, самой «горячей» для старта бизнеса в следующем месяце?
- Какая ниша кажется перспективной через год?
- Что чаще всего ищут вместе с данными запросами? Какие конкурентные преимущества могут быть у вашего бизнеса в данной нише (например, скорость доставки, качество услуг, низкие цены)?

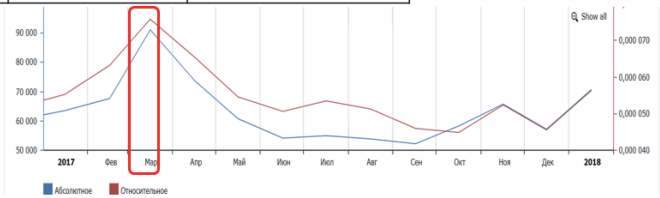
Подготовьте презентацию (2–3 слайда) по выбранной нише и представьте ее преподавателю на следующем занятии/контактном часе.

	Примерное количество запросов в месяц (регион – Москва)	Растет ли спрос по сравнению с прошлым годом.	Если колебания, то чему равен спрос и в какие месяцы он максимален? (регион – Москва) На основе 2017 года
Наши предположения	Всего авто в Москве 3,8 млн Предположить примерное кол-во весьма затруднительно.	За 2017 год количество легковых автомобилей в Москве увеличилось на 1,59 млн. Поэтому спрос на автомойки мог немного вырасти.	Максимальный спрос наблюдается весной. Основная причина – погодные условия (сходит снег, меньше осадков). Автомобилисты «готовят» машины к лету.
Реальность	Количество запросов за январь 2018 года - 70 632	Январь 2017 – 63 647 Январь 2018 – 70 632 Наши предположения верны.	Колебания сезонные. Пик по количеству запросов со словом «автомойка» пришелся на март (91 081). Наши предположения верны.

Топ-15 запросов со словом «автомойка»

Статистика по словам	Показов в месяц
автомойка	66 621
автомойка +в москве	6 008
аренда автомойки	4 104
автомойка самообслуживания	3 389
купить автомойку	2 720
автомойка цены	2 590
под автомойку	2 407
аренда автомойки +в москве	1 699
автомойка вакансии	1 336
автомойка рядом	1 276
администратор автомойки	1 189
бизнес автомойка	1 148
работа +на автомойке	1 098
автомойка отзывы	1 094
адреса автомоек	1 047

Период	Кол-во запросов
Январь 2017	63 647
Февраль 2017	67570
Март 2017	91081
Апрель 2017	73701
Май 2017	60701
Июнь 2017	54277
Июль 2017	54933
Август 2017	53908
Сентябрь 2017	52120
Октябрь 2017	58345
Ноябрь 2017	65797
Декабрь 2017	57292
Январь 2018	70632



Анализируя запросы со словом автомойка, можно сказать, что подобный вид бизнеса весьма популярен. Не считая запрос «автомойка +в москве», наиболее популярен запрос «аренда автомойка» – 4 104 только за январь 2018 года.

Конкурентные преимущества: в формате автомойки можно также открыть магазин, поставить кофейные автоматы и пр.

Самой «горячей» для старта бизнеса идеей окажется, по нашему мнению, фитнес-трекер.

Что касается перспектив, мы считаем, что ни одна из предложенных идей не окажется перспективной через год. Так как часть из них носят «сезонный» характер, а часть вскоре выйдет из моды.

Рис. 3. Пример ответа группы студентов прошлых лет

Задание 10. Поиск ниши для бизнеса по геолокации[1]

Одним из критериев поиска ниши является потенциальное месторасположение вашей точки продаж или предоставления услуг. Для многих видов бизнеса в первую очередь имеет значение именно местоположение (рестораны, магазины «шаговой доступности», кофейни, автомойки, антикафе и пр.). Зайдите на сайт www.maps.yandex.ru или www.2gis.ru, выберите район вокруг метро «Университет». Оцените, насколько удовлетворен спрос жителей и гостей района по следующим услугам и товарам:

— автомойка;
— канцелярские товары;
— аптека;
— гостиница;
— салон красоты.

Сколько точек по оказанию услуг или продаже необходимых товаров находится в кампусе университета (+2 км). Как вы считаете, удовлетворен ли весь потенциальный спрос на эти товары/услуги? Будет ли спрос при открытии новой точки? Какие риски и особенности старта такого бизнеса вы видите? Какими инструментами можно оценить популярность существующих объектов торговли?

Задание 11[2]

Оцените шесть идей для бизнеса, которые вы сформулировали в предыдущем задании. В таблице 2 указано десять параметров, каждый из которых оценивается по шкале от 0 до 10 баллов.

Таблица 2

Критерии оценки бизнес-идей

Критерии оценки бизнес-идеи (баллы)	Идея № 1	Идея № 2	Идея № 3	Идея № 4	Идея № 5	Идея № 6
Срочность (если спрос «горячий» — 10, если про этот продукт никто не слышал — 0)						

[1] Задание 10 взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1- е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности (с. 14). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46003&p=attachment

[2] Задание 11 взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности (с. 16).

Окончание табл. 2

Критерии оценки бизнес-идеи (баллы)	Идея № 1	Идея № 2	Идея № 3	Идея № 4	Идея № 5	Идея № 6
Объем рынка (больше 1 млрд — 10, до 100 тыс. руб. — 0)						
Ценовой потолок (на рынке есть возможность устанавливать свои цены — 10, действует жесткая ценовая конкуренция — 0)						
Расходы на привлечение покупателя (до 10 руб. — 10, расходы равны вашему среднему чеку или превышают его — 0)						
Себестоимость (какую маржинальность вы можете заложить: больше 100% — 10, меньше 1% — 0)						
Уникальность предложения (вы эксклюзивный производитель/дистрибьютор — 10, на рынке много конкурентов с идентичным товаром/услугой — 0)						
Скорость выхода на рынок (можно стартовать завтра — 10, нужна подготовка больше 5 лет — 0)						
Инвестиции (можно начать без них — 10, нужны инвестиции более 8 млн руб. — 0)						
Дополнительное предложение (можно дополнить/продавать еще что-то — до 10)						
Масштабируемость (можно экспортировать в другие страны/регионы — 10, бизнес только в одном районе — 0)						

Русскоязычные источники к заданию:

1. Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100%. — М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 470 с.
2. Статья «Сам себе MBA»: 10 способов оценить перспективный рынок. URL: https://www.the-village.ru/village/business/case/155745-sam-sebe-mba

Задание 12[1]

Цель методики предварительного отбора бизнес-идей — отсеять инновационные идеи, заведомо бесперспективные с точки зрения коммерциализации, и оставить для дальнейшего рассмотрения идеи с бизнес-потенциалом.

По итогам групповой работы заполните таблицы 4 и 5. Рекомендуемая шкала оценок: 10 — превосходно, 9 — очень хорошо, 8 — хорошо, 7 — удовлетворительно, 6 — вполне удовлетворительно, 5 — не совсем удовлетворительно, 4 — неудовлетворительно, 3 — плохо, 2 — очень плохо, 1 — безнадежно плохо. Интерпретацию результатов предварительного отбора бизнес-идеи обсудите с преподавателем. Оцените рыночную привлекательность вашей бизнес-идеи по критериям, приведенным в таблицах.

Таблица 3

Оценка бизнес-идеи с позиции личных возможностей автора/коллектива авторов

	Критерии оценки	Оценка
1	Наличие подходящих помещений (насколько доступны помещения с требуемой инфраструктурой, необходимые для реализации идеи)	
2	Семейные обстоятельства (насколько семейные обстоятельства позволяют заниматься реализацией идеи)	
3	Ресурсы времени (насколько авторы располагают временем для ведения данного бизнеса)	
4	Требуемый капитал (насколько доступен автору капитал, необходимый для реализации идеи)	
5	Знание продукта/услуги (в какой степени автору знаком продукт, который будет являться результатом реализации идеи)	
6	Знание рынка (насколько автор знаком с рынком продукта: потребители, поставщики, конкуренты, госрегулирование)	
7	Навыки в бизнесе (в какой степени автор владеет навыками ведения собственного бизнеса)	
8	Личные предпочтения (насколько автор имеет личные склонности к ведению данного бизнеса)	
	Результат (max = 80 баллов)	

[1] Задание 12 взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности (с. 14).

Задание 13. Кейс «Ассоциация репетиторов»

История сервиса для подбора репетиторов началась в 2007 г. Недавние выпускники мехмата МГУ Виктор и Андрей подрабатывали на жизнь занятиями со школьниками, чтобы подготовить их по математике. Подтверждая тезис, что учитель — это не столько профессия, сколько призвание, еще учась в университете, они вели занятия в одном из лицеев города Москвы. После завершения университета появилось больше времени, и они стали заниматься репетиторством, активно набирая учеников. Занятия стоимостью 1000 руб. в час по 8 часов в день позволяли зарабатывать до 150 тыс. руб. в месяц.

С одной стороны, такая деятельность достаточно привлекательна: можно самостоятельно выбирать график занятий, никаких начальников и налогов. Однако проблемой подобных профессий является невозможность зарабатывать больше определенного рыночного «потолка». Учебная нагрузка по 8 часов в день весьма утомительна, а работать более 12 часов ежедневно физически невозможно. Чтобы увеличить доходы, было принято решение о развитии платформы, которая могла бы объединить множество репетиторов.

Основатели уже прекрасно знали проблемы, с которыми сталкивается типовой репетитор. Основная из них — где найти новых адекватных учеников. Основатели создали компанию и начали на свои деньги разработку платформы Repetit.ru для размещения анкет репетиторов. Бизнес-модель сервиса достаточно проста: репетиторы платят за каждого ученика, который остается с ними работать, стоимость первого урока платформе. В конце 2007 г. было запущено тестирование сервиса, а еще через год в базе было уже 2400 анкет преподавателей.

К 2015 г. доходы компании составляли примерно 45 млн руб. и росли на 25% ежегодно. Основными расходами компании являются расходы на маркетинг (привлечение пользователей) и фонд оплаты труда: программисты, служба поддержки, административный персонал. Компания занимала второе место после profi.ru на российском рынке подбора репетиторов. При этом компания Eruditor Group (владелец profi.ru) получила несколько раундов инвестирования общей суммой 16 млн долл. А Repetit.ru оставался частной компанией, которая развивается исключительно на собственные средства.

Одной из проблем образовательного бизнеса является ярко выраженная сезонность. Пик активности по подбору репетитора приходится на сентябрь-октябрь, тогда как в январе и летом наблюдается существенное падение выручки. В результате основатели аккумулировали средства в «тучные» месяцы, чтобы в «тощие» реинвестировать их в бизнес. Второй проблемой стала «одноразовая» модель выручки: сервис получал вознагражде-

ние за ученика и никак не участвовал в дальнейшей работе с репетитором. Доля школьников, которые обращались на сервис для подбора второго репетитора была незначительна, что приводило к необходимости постоянно вкладывать все средства в рекламу.

Чтобы преодолеть «порочный круг» и выйти на другой уровень работы, основатели компании обратились в Научный парк МГУ. Летом 2016 г. посевной фонд Научного парка МГУ проинвестировал компанию «Современное репетиторство». Ключевыми направлениями расходования инвестиционных средств стали разработка сервиса «Дневник» и маркетинг в осенние месяцы. Сервис «Дневник» — это попытка Repetit.ru создать удобный инструмент коммуникации репетитора, школьника и его родителей. С одной стороны, он позволяет родителям контролировать процесс обучения, а с другой — создает основу для повторных продаж (recurring revenue), «закрепляя» школьника на сайте. Сервис был разработан и протестирован на 2000 репетиторах. В 2017 г. годовой прирост выручки составил порядка 25% к 2016 г.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Можно ли считать идею Виктора и Андрея коммерческой возможностью? Как можно охарактеризовать данную коммерческую возможность?
2. Каких знаний, умений, навыков не хватило Виктору и Андрею для того, чтобы самостоятельно реализовать свой предпринимательский проект?
3. Перечислите основные ошибки, которые допустили Виктор и Андрей при организации своей предпринимательской деятельности?

Задание 14. Домашнее задание

Зайдите на интерактивный портал экономического факультета МГУ on.econ.msu.ru, ознакомьтесь с календарно-тематическим планом, балльно-рейтинговой системой оценок, скачайте основной учебник и методичку по курсу. Все презентации лекций будут вывешены на портале в начале каждой темы, там же вывешиваются дополнительные материалы по каждой теме.

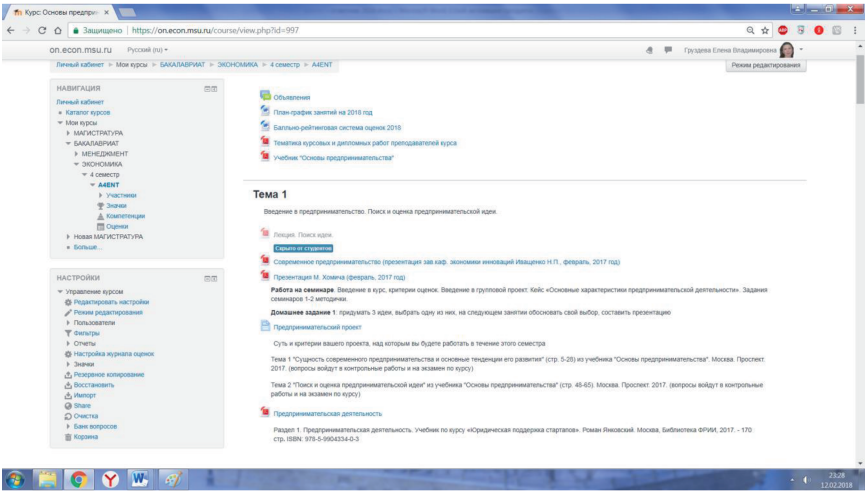


Рис. 4. Интерактивный портал экономического факультета МГУ. URL: https://on.econ.msu.ru. Раздел «Курс «Основы предпринимательства»

Задание 15. Домашнее задание

Придумайте три идеи для вашего группового предпринимательского проекта, выберите одну из них, на следующем занятии обоснуйте свой выбор. Подготовьте презентацию по выбранным идеям и представьте ее преподавателю на следующем занятии/контактном часе по следующим критериям:

- Какова «боль» ваших клиентов?
- Какие проблемы решает продукт, почему он будет востребован?
- Краткое описание идеи.
- В чем уникальность бизнес-идеи, чем отличается от существующих аналогов на рынке? Есть ли вообще отличия от конкурентов?

С учетом разобранных на семинаре заданий по поиску «горячих ниш» и «геолокации» подготовьте мини-презентацию по выбранной бизнес-идее.

Для учета всех, самых неожиданных идей, нужно максимально широко рассмотреть ситуацию и выслушать без критики все мнения в вашей группе. В то же время потом важно провести отбор на основе четко заданных критериев и оставить лишь самые перспективные идеи для дальнейшей проработки и формирования механизмов их реализации. Алгоритм креативного решения проблем представлен на рис. 5.

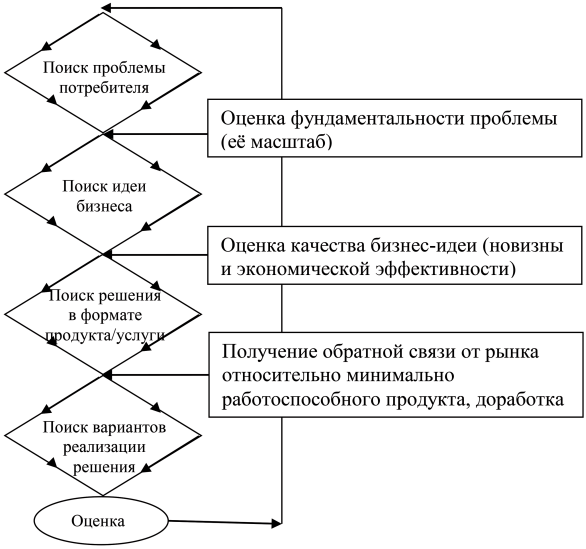


Рис. 5. Алгоритм креативного формирования идеи бизнеса
Источник: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с.
Тема 3. Поиск и оценка предпринимательской идеи (с. 48–64).

Требования к групповым студенческим проектам

Практическая часть нашего курса будет проходить в форме реализации группового проекта по выбранной вами бизнес-идее. Цель проекта — изучить инструменты и получить практические навыки создания бизнеса, формализации, оценки и презентации предпринимательского проекта. Проект разрабатывается командой. Внимательно ознакомьтесь с правилами работы над групповым проектом, его этапами, а также требованиями к оформлению отчета и презентации.

Группа делится на 4–6 команд, в каждой из команд предполагается 4–7 участников. Окончательное распределение по командам произойдет уже на втором занятии по итогам презентаций выбранных бизнес-идей.

Основные действия команды по работе над проектом в течение курса состоят в следующем. Ваша команда будет работать над проектом в течение 16 практических занятий по данному курсу. Ваша работа будет развиваться поэтапно в течение всех практических занятий по курсу.

Проект выполняется поэтапно в течение всего курса (письменные домашние задания и презентации). Проект включает ряд блоков (основные содержательные этапы проработки):

1) формализация бизнес-идеи;
2) анализ рынка и план маркетинга;
3) определение организационной структуры предприятия;
4) определение текущих и инвестиционных расходов;
5) оценка потребности и выбор источников финансирования;
6) анализ эффективности проекта;
7) презентация проекта.

Общая канва проработки проекта соответствует порядку тем курса и формируется в командную курсовую работу, которая состоит из двух этапов:

1. Первый этап — подготовка еженедельных письменных отчетов по групповому проекту на основе домашних заданий по групповому проекту.
2. Второй этап — презентация группового проекта (питч-сессия).

Первый этап работы с групповым проектом.

Требования к оформлению отчета следующие. Объем каждого еженедельного письменного отчета — не менее 1 тыс. и не более 5 тыс. знаков. Еженедельные отчеты в электронном и печатном формате сдаются для проверки преподавателю перед каждым последующим занятием. Итоговый отчет сдается преподавателю перед последним занятием. На данном занятии происходит обучение составлению презентации на основе подготовленных командами отчетов (шаблоны презентаций представлены на сайте: https://on.econ.msu.ru/). Итоговый групповой отчет по проекту должен включать в себя всю совокупность письменных домашних заданий по групповому проекту, выполненных командой в ходе работы по курсу с первого по предпоследнее занятие с учетом обратной связи от преподавателя.

Второй этап работы с групповым проектом.

Презентация проекта заключается в следующем. На последнем занятии все команды представляют свои проекты экспертному жюри в рамках питч-сессии. В рамках итоговой презентации команды представляют проекты, доработанные в соответствии с рекомендациями по итогам первого этапа. Вся совокупность еженедельных отчетов оформляется командами в презентацию для питч-сессии. Содержание презентации:

- название проекта;
- суть проекта;
- какую проблему потребителя решает продукт/услуга, конкурентные преимущества;
- потенциал рынка;
- предлагаемая технология;
- бизнес-модель;
- команда;

- текущее состояние и достигнутые результаты по тестированию (проверке гипотез);
- риски;
- экономика проекта и финансовый план;
- контактная информация.

Образцы презентаций и рекомендации по их разработке лежат на интерактивном портале экономического факультета МГУ: https://on.econ.msu.ru в разделе «Курс «Основы предпринимательства».

Цель итоговой презентации — представление предпринимательского проекта перед жюри, члены которого выступают в роли потенциальных инвесторов, а также для привлечения потенциальных клиентов. Команды не ограничены в применении презентационных средств, музыкальных, световых, видео-, спецэффектов и т.д. Команды также могут подготовить рекламные материалы и иной раздаточный материал для распространения по залу.

Оценка результатов итоговой презентации. Итоговые презентации оцениваются по следующим критериям:

- обоснованность аналитических выводов о состоянии и тенденциях развития исследуемого рынка и перспективах внедрения инновации;
- системность анализа, учет всех релевантных факторов макро- и микросреды исследуемого рынка;
- качество и обоснованность предлагаемых маркетинговых решений;
- обоснованность расходов и доходов финансового плана проекта;
- системность рекомендаций по выведению инновации на рынок;
- качество представления презентации;
- качество защиты проекта (ответов на вопросы экспертов и публики).

Требования к презентации результатов каждого этапа группового проекта. Основные результаты исследования презентуются публично. Регламент: пять минут на презентацию и десять минут на ответы на вопросы экспертов/преподавателя/публики. Критерии оценки группового студенческого предпринимательского проекта см. в таблице 4.

Таблица 4

Критерии оценки бизнес-идеи

	Критерии оценки бизнес-идеи	**Максимальная оценка в баллах**	**Группа 1**	**Группа 2**	**.....**
1	Продукт: в чем уникальность бизнес-идеи, какие проблемы решает продукт, почему востребован	5			

Окончание табл. 4

	Критерии оценки бизнес-идеи	Максимальная оценка в баллах	Группа 1	Группа 2	.....
2	Рынок: целевой сегмент рынка, преимущества и отличия от конкурентов, маркетинговые мероприятия. Для кого, почему, как?	5			
33	Конкурентоспособность товара (услуги), его преимущества по сравнению с уже имеющимися (аналогичными) на рынке	5			
4	Команда проекта: командный стиль работы, наличие взаимодополняющих ролей и компетенций (услуг)	5			
5	Доступность необходимых для реализации идеи ресурсов. Финансовая модель проекта	5			
6	Анализ рисков проекта	5			
7	Качество презентации: наглядность, полнота, убедительность, читабельность, красочность	5			
8	Полнота и емкость ответов на вопросы жюри: понимание проблем, с которыми столкнется проект	5			
	Итого:	40			
	Место группы				

Можно предложить несколько номинаций по данному конкурсу (по согласованию с преподавателем):

- Самая запоминающаяся презентация.
- Самая детальная проработка проекта.
- Самый реалистичный проект.
- Самое убедительное обоснование рыночной актуальности.
- Лучшая формулировка продукта.
- Самая настойчивая и целеустремленная команда.
- Самая дерзкая предпринимательская идея.
- Самая коммерциализуемая идея.
- Самая глубокая проработка бизнес-плана.

Оформление презентации, раздаточных материалов, подготовка сопутствующих материалов и т.д. остаются на усмотрение команды.

Требования к выбору проектов:

- предпринимательский проект в сегменте малого бизнеса, рынок B2C (продукт, ориентированный на конечного потребителя, т.е. «рынок физических лиц», обязательно создание ценности для покупателя), не должно быть госзаказа;

- технологическая и рыночная реализуемость (реалистичность проекта и подтверждение гипотезы о спросе, нужна аргументация);
- максимальный объем финансирования, на который можно рассчитывать (собственные + заемные средства) — до 8 млн руб.;
- срок окупаемости — до 3 лет;
- нет пассивного дохода (исключаются сразу бизнес-модели покупки недвижимости, сдачи в аренду своей квартиры, машины, инвестиции в ценные бумаги);
- может быть индивидуальное (без образования юридического лица, ИП) или коллективное предпринимательство (с образованием юридического лица, например, ООО);
- использование упрощенной системы налогообложения (патентная система не используется);
- легальность бизнеса (обязательность документации (чеки, договора), работа с белой заработной платой, уплата налогов и сборов, соответствующих профилю бизнеса).

Требования к исходным данным:

- обязательные ссылки в проектах на доступные источники информации,
- подтверждение всех исходных данных,
- проверка гипотез через интернет (Бизнес-идеи для начинающих: http://biznes-prost.ru, http://bizoomie.com, http://www.biznet.ru и т.п.).

Желательно провести анкетирование/опрос/анализ маркетинга по востребованности идеи среди своих однокурсников, студентов 2–3-го курса.

Где брать идеи для проекта?

Таблица 5

Примеры направлений/отраслей/секторов экономики, от которых можно отталкиваться при групповом обсуждении бизнес-идей

	Сфера бизнеса	Сложность открытия	Насыщенность рынка	Инвестиции
Открытие скалодрома	Развлечения	Средне	Средняя	До 2 млн руб.
Производство биоразлагаемых пакетов	Производство	Тяжело	Средняя	До 5 млн руб.
Магазин спортивного питания	Продажи	Средне	Средняя	До 2 млн руб.
Торговля гавайским мороженым	Продажи	Средне	Средняя	До 200 тыс. руб.
Интернет-магазин с нуля	Продажи	Легко	Высокая	До 100 тыс. руб.
Франшиза (фудкорт)	Питание	Легко	Высокая	До 3 млн руб.

Окончание табл. 5

	Сфера бизнеса	Сложность открытия	Насыщенность рынка	Инвестиции
Прачечная самообслуживания	Услуги	Легко	средняя	До 2 млн руб.
Производство и продажа мебели для животных	Хендмейд	Легко	Средняя	До 200 тыс. руб.
Мобильная кофейня на колесах	Питание	Средне	Средняя	До 200 тыс. руб.
Открытие фреш/смузи бара	Питание	Легко	Средняя	До 200 тыс. руб.

А также существует множество других направлений!

- Hand-made: пироги, печенье, букеты из цветов, букеты из клубники.
- Истаграм-бизнес.
- Блогерство.
- Электронная коммерция: продажа значков, спиннеры, барахолка.мгу.
- Общественное питание: доставка пиццы, кофейня, торговля чаем, шоколадом, street food.
- Бьюти-услуги: экспресс-маникюр, макияж.
- Baby-club.
- Образование: репетиторство (иностранный язык для школьников).
- Квесты, коворкинг, антикафе.
- Организация мероприятий: Мозгва, Эйнштейн-пати.

Еще одно направление — тематические журналы о предпринимательстве и историях создания и развития реального бизнеса.

Таблица 6

Идеи бизнеса в разных сферах[1]

	Сфера деятельности	Бизнес-идеи
1	Еда	Арахисовая паста, пекарня, напитки из меда, пиццерия, чайная, кофейня, магазин продуктов и фабрика-кухня, мармелад из морской капусты, точка с сахарной ватой, производство шоколада, продажа суперфудов и здоровой еды, производство пирогов, производство попкорна, продажа манго из 12 стран, крафтовый бар, кофейня в бизнес-центре, магазин северной рыбы, сыроварня, бургеры-башни, сеть шаурмы, фермерский сыр, сеть пончиковых, доставка здоровой еды

[1] Источник: Тинькофф — журнал: журнал про ваши деньги. URL: https://journal.tinkoff.ru/selected/unit-ekonomika/

Окончание табл. 6

	Сфера деятельности	Бизнес-идеи
2	Образование	Уроки о России для детей, студия живописи, творческая мастерская, курсы подготовки к ЕГЭ, курсы программирования, лекторий, творческая студия, частный детский сад, курсы кройки и шитья, настольные игры для детей, школа мозаики, школа английского
3	Одежда, обувь, аксессуары	Прокат карнавальных костюмов, производство пуховиков в Китае, реставрация изделий из кожи и замши, мастерская деревянных очков, аксессуары для путешествий, магазин обуви, ювелирная мастерская, производство рюкзаков, толстовки для брендов, швейное ателье, производство кожаных изделий, швейный цех, броши ручной работы
4	Спорт	Велостудия, паб-квизы, фитнес, сплавы на байдарках, скалодром, организация спортивных концертов, студия детского плавания, спортивные телеграм-каналы
5	Ремонт	Сервис по ремонту квартир, магазин отделочных материалов, дизайн-студия, производство керамической плитки, мебель из бетона, роспись офисов
6	Книги	Мастерская фотокниг, магазин комиксов, детские книжки из фетра, типография
7	Красота и здоровье	Барбершоп, веники для бани, тату-студия, студия красоты, ветеринарная клиника, ортостудия
8	Путешествия	Частная гостиница, хостел, бюро путешествий
9	Дизайн	Конструкторское бюро, архитектурное бюро, макетная мастерская
10	Техника	Лаборатория испытания металлов, интернет-магазин электроники, мастерская по ремонту электроники, экозаводы по переработке пластика

Самостоятельная работа в течение триместра: необходимо сделать сайт-визитку своего проекта на каком-то конструктуре сайтов: tilda.cc, vix. Группы также делают в экселе простейший экпресс-план расходов и доходов на один год либо берут любую финансовую модель. Что сдается в конце проекта в мае:

1) сайт-визитка,
2) презентация,
3) минимум 2–3 предзаказа (опрос в контакте, кто готов купить продукт по такой-то цене),
4) экспресс-план финансов проекта.

Остальное — по согласованию с преподавателем группы.

К следующему семинару:

1. Начать читать «Тема 3. «Поиск и оценка предпринимательской идеи» (с. 48–66) из учебника «Основы предпринимательства».

2. Смотреть презентацию лекций «Поиск бизнес-идеи» на образовательном портале экономического факультета МГУ on.econ.msu.ru.
3. Искать идеи для своего проекта офлайн и онлайн, используя такие источники, как:
   - национальный онлайн-портал по предпринимательству: https://мойбизнес-рф;
   - региональный портал по предпринимательству: https://moscow.business/
   - идеи для бизнеса тематического раздела журнала Тинькофф_деньги: https://journal.tinkoff.ru/selected/unit-ekonomika/
   - и многие другие ресурсы, адреса которых можно найти на образовательном портале экономического факультета МГУ: on.econ.msu.ru.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 1. Сущность современного предпринимательства и основные тенденции его развития (с. 5–10, 25–27). Тема 2. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в России (с. 31–39). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 3. Поиск и оценка предпринимательской идеи (с. 48–64). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment

Дополнительная литература

1. Альтшуллер Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 404 с. — С. 176–190.
2. Белбин Р. М. Команды менеджеров. — Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 238 с. — С. 16–39, 111–168.
3. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 616 с. — С. 42–73.
4. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 96 с. Глава 1. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46890&p=attachment
5. Жуков Ю. М. Методы практической социальной психологии. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 389 с. — С. 230–253.
6. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 1. Параграф 1.3. Роль предпринимателя в инновационном процессе (с. 11–12);

Тема 16. Государственная инновационная политика (с. 196–200). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf

7. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 3. Бизнес-идея, бизнес-модель, бизнес-план (с. 33–43). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf
8. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. — М.: Экон. ф-т МГУ им. М. В. Ломоносова, 2016. — 133 с. — С. 10–15.
9. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 1. Системный подход к управлению предпринимательской деятельностью, кейс № 1 (с. 7–22). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment
10. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 1. Системный подход к управлению предпринимательской деятельностью, кейс № 2 (с. 23–25). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment
11. Предпринимательство в России: вчера, сегодня, завтра / под ред. Н. П. Кононковой, В. Е. Гавриловой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 256 с. Раздел 1. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50990&p=attachment
12. Российский статистический ежегодник. Полное издание Федеральной службы государственной статистики. Раздел 15. Общая характеристика предприятий и организаций (с. 309–315). URL: https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf
13. Экономика фирмы / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2019. — 528 с. Глава 1.

ТЕМА 2

МОДЕЛЬ ФИРМЫ И БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Модель функционирования предпринимательской структуры как открытой системы.
2. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на устойчивость функционирования и развития бизнеса.
3. Понятие бизнес-модели. Базовые основы бизнес-моделирования.
4. Подходы к бизнес-моделированию М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн, А. Остервальдера и др.

Задание 1[1]

Ниже приведены некоторые цифровые технологии, которые начинают использоваться в различных секторах экономики. Заполните таблицу теми продуктами и услугами, которые появились в последние три года, и попробуйте предположить, какие продукты и услуги могут появиться в ближайшие пять лет.

Таблица 7

Инновационные экономические тренды

	Большие данные: сбор, обработка и хранение массивов информации	**Искусственный интеллект**	**Технологии распределенного реестра (блокчейн)**	**Робототехника (промышленные роботы)**	**Технологии беспроводной связи (5 G)**	**Интернет вещей**	**Дополненная и виртуальная реальность**
Медицина и здоровье							

[1] Задание 1 взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности (с. 17).

Окончание табл. 7

	Большие данные: сбор, обработка и хранение массивов информации	**Искусственный интеллект**	**Технологии распределенного реестра (блокчейн)**	**Робототехника (промышленные роботы)**	**Технологии беспроводной связи (5 G)**	**Интернет вещей**	**Дополненная и виртуальная реальность**
Машиностроение							
Транспорт							
Финансовые сервисы							
Государственные услуги населению							
Образование							
Ретейл и общепит							
Путешествия и туризм							
Новости и медиа							

Попробуйте предположить, какие продукты и услуги могут появиться в ближайшее десятилетие.

	Старение населения	Развитие робототехники	3D-печать	Интернет вещей	Большие Данные	Альтернативные источники энергии	Постоянный доступ к Интернету	Дополненная и виртуальная реальность
Продукты и услуги, появившиеся в последние 5 лет	1. часы для пожилых с трекером 2. система неотложной медицинской помощи 3. часы-пульсометр 4. адаптивные товары для одевания	1. система «Умный дом» 2. робот для стрижки газона 3. робот для чистки окон 4. роботизированный полив растений 5. робот для чистки бассейна	1. RepRap 3D-принтер 2. Chokola3D 3. Производство различных мелочей в домашних условиях	1. Средства идентификации 2. Средства измерения 3. Средства передачи данных	1. Kaspersky Safe Kids 2. eHarmony 3. ancestry.com 4. Таргетированная реклама	1. Мачта с движущимися лопостями, соединенные с генератором 2. Солнечные панели на крышах и на окнах 3. Вакуумный насос и тепловой коллектор на крышах	1. Сбербанк-онлайн 2. Яндекс.Транспорт 3. mos metro	1. детские книги с «оживающими» рисунками 2. игры, погружающие в «виртуальную реальность» 3. трехмерные проекты благоустройства дворов, квартир с установлением датчиков отслеживания
Возможные новшества в ближайшие 10 лет	1. социальный робот-помощник 2. система, предупреждающая о падении человека на пол 3. умные боксы для лекарств	1. холодильник, охлаждающий с помощью полимерного геля 2. роботы-домашние животные 3. стиральные машины, использующие пар 4. функциональная грелка, нагревающая посуду с помощью магнитной индукции 5. ультразвуковая посудомойка	Изготовление производственных деталей	Многократное увеличение числа датчиков и устройств Internet of Things	1. Оповещение прихода членов семьи домой 2. Ежедневный подбор блюд под вкус и настроение	1. Одежда, оснащенная микроустройствами, к-ая преобразует энергию человека в электричество 2. Устройства заряжающиеся от механической энергии (от того что провел пальцем по сенсору)	1. использование гаджетов с раннего детства приведет к изобретению специальных ПК с доступом в Интернет для детей 2. Подключение к Интернету всех бытовых приборов	1. симуляторы для будущих родителей 2. симуляторы для приготовления еды

Рис. 6. Пример ответа группы студентов прошлых лет по инновационным экономическим трендам по сектору «Дом и семья»

Задание 2[1]

Ниже перечислены различные факторы внешней среды бизнеса. Разбейтесь на группы и выберите одну из множества компаний, которые обсуждались на предыдущем семинаре, или выберите свою. Это может быть например, «Газпром» или «Шоколадница», «Старбакс в России» или интернет-магазин «Озон», кафе или книжный магазин возле метро «Университет». Какие факторы относятся к среде прямого воздействия, а какие — к среде косвенного воздействия? Как они влияют на выбор стратегии развития проекта. Какие из нижеперечисленных факторов, на ваш взгляд, представляют особую важность для основателей бизнеса?

- Численность и структура населения.
- Цены на материальные ресурсы (повышение, замедление темпов роста цен, их снижение).
- Уровень безработицы (рост, снижение, проблемы скрытой безработицы).
- Правовая защита интересов потребителей, защита собственности (расширение сферы законодательной деятельности, ее сужение).
- Уровень конкуренции (ужесточение, ослабление конкурентных условий).
- Реальные доходы населения (повышение, замедление темпов роста, снижение доходов).
- Качество поставляемых товаров, услуг, сырья (снижение качественных характеристик, их повышение).
- Политическая ситуация (стабильность, нестабильность).
- Маркетинг (усиление, ослабление исследований в областях товарной, ценовой и сбытовой политики).
- Уровень образования (расширение, сокращение систем подготовки, переподготовки, повышение квалификации специалистов и приобретение новых профессий, рост, снижение качественных показателей данных систем).
- Технологический процесс (рост, замедление темпов его развития).

Задание 3

Попробуйте найти примеры различных готовых бизнес-моделей в разных отраслях экономики.

---

[1] Задание 2 переработано из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 1. Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества (с. 14).

Таблица 8

Бизнес-идеи в различных отраслях экономики

	Аренда вместо покупки	Бритва и лезвие	Оплата по факту использования	Ориентация на бедных	White label	Скрытый доход	Роскошь и эксклюзив	Самообслуживание	Фиксированная стоимость
Медицина и здоровье									
Красота и уход									
Ретейл (продажа продуктов ежедневного спроса)									
Финансовые сервисы									
Еда и напитки									
Путешествия и туризм									
Дом и семья									
Транспорт									
Новости и медиа									

Русскоязычный источник по теме: Франкенбергер К., Шик М., Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 432 с. — С. 67–90.

Описание моделей приведено ниже.

Аренда вместо покупки. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства.

Бритва и лезвие. Базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода. Цена первоначального продукта снижает барьеры, мешающие клиентам совершить покупку, но она покрывается за счет перекрестного финансирования последующих стабильных продаж. Обычно эти продукты технологически связаны друг с другом, закрепляя данный эффект.

Оплата по факту использования. При использовании этой модели измеряется фактическое использование товара или услуги. Иными словами, клиент платит на основании того, что было потреблено. Таким образом, компания привлекает клиентов, для которых важна дополнительная гибкость, пусть даже она обходится дороже.

Ориентация на бедных. Предлагаемые товары или услуги нацелены на покупателей, находящихся у основания пирамиды доходов, а не на премиум-клиентов. Потребители, имеющие более низкую покупательную способность, выигрывают от дешевых продуктов. Хотя каждый проданный продукт в отдельности приносит компании незначительный доход, она выигрывает за счет значительных объемов продаж, обусловленных высокой численностью клиентской базы.

WhiteLabel. Производитель позволяет другим компаниям продавать его продукты под их брендом с тем, чтобы казалось, будто продукты произведены именно этими компаниями. Один и тот же товар или услуга предлагается различными продавцами под разными брендами. Таким образом несколько потребительских сегментов насыщаются одинаковым продуктом.

Скрытый доход. Убежденность в том, что доходность бизнеса зависит от клиентов, осталась в прошлом. Сегодня основным источником дохода является третья сторона, которая осуществляет перекрестное финансирование бесплатного или дешевого предложения, привлекающего потребителей. Весьма распространенное практическое применение данной модели — финансирование через рекламу. Привлеченные таким образом клиенты ценны для рекламодателей, которые спонсируют предложение. Данный шаблон способствует разделению доходов и клиентов.

Роскошь и эксклюзив. Компания ориентируется на верхушку общественной пирамиды, вследствие чего активно выделяет свои товары и услуги. Высокие стандарты качества или эксклюзивные привилегии — основные факторы привлечения клиентов. Инвестиции, необходимые для дифференциации, компенсируются относительно высокими ценами, которые обычно обеспечивают высокую маржу.

Самообслуживание. Создание стоимости частично перекладывается на клиентов в обмен на более низкие цены. Такой шаблон особенно подходит для тех этапов процесса, которые приносят клиентам низкую воспринимаемую стоимость, но предполагают большие издержки. Клиенты выигрывают от эффективности и экономии времени. Эффективность можно даже повысить, так как в некоторых случаях этапы создания стоимости займут меньше времени и будут более целенаправленными.

Фиксированная стоимость. За товар или услугу взимается фиксированная цена вне зависимости от фактического потребления. Пользователь выигрывает от простой структуры расходов, а компания — от стабильных денежных поступлений[1].

---

[1] Задание подготовлено с использованием следующего источника: Франкенбергер К., Шик М., Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 432 с. — С. 67–90.

Задание 4. Кейс «Бизнес-модель высокотехнологичной компании»

Компания Apple провела презентацию нового продукта iPhone 8 в Театре имени Стива Джобса в сентябре 2017 г., после чего начался предзаказ устройста и поступление в розничную продажу. Основное отличие от предыдущих моделей кроме цены и аккумулятора — внедрение беспроводной зарядки по стандарту беспроводного питания Qi. Компания находится в числе первых компаний в мире по рыночной капитализации. «Apple не просто продает вам телефон. Она продает вам самый простой, самый элегантный способ воспользоваться достижениями мобильной связи и вычислительной техники. Поэтому доходы корпорации от продажи услуг растут быстрее, чем от продуктов», — утверждает Дэвид Перл, главный специалист по инвестициям фондовой компании Epoch Investment Partners.

1) Проанализируйте факторы, влиявшие на формирование стратегии компании Apple за последние десять лет, и определите, к какой среде — прямого или косвенного воздействия — можно отнести нижеперечисленные факторы.
2) Проанализируйте бизнес-модель Apple iPod/iTunes по девяти структурным блокам (модель Остервальдера). Заполните таблицу, используя опорные точки теории рисунков ниже.

Рис. 7. Модель Остервальдера: основные структурные блоки[1]

[1] Источник: Остервальдер А. и Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — С. 205.

Рис. 8. Модель Остервальдера: расшифровка основных структурных блоков[1]

Какие из нижеперечисленных факторов относятся к среде прямого, а какие к среде косвенного воздействия на деятельность компании?

1. Создание открытого консорциума беспроводной электромагнитной энергии в 2008 г., который объединяет различных производителей Азии, Европы и Америки. Его цель— создание единого стандарта для технологии индукционной зарядки.
2. Увеличение доли «гиков» в структуре населения США в 2012–2018 гг., ожидающих новинок на рынке технологичных гаджетов у компаний с уникальной репутацией благодаря инновационным технологиям и эстетичному дизайну.
3. Рост численности населения США за предыдущие пять лет.
4. Компания Samsung решила выпустить модель, которая по свойствам и функциям практически полностью копирует IPhone — продукт компании Apple, а в некоторых моментах и превосходит его.
5. Разработка стандарта Qi («Ци», в честь термина восточной философии) для индукционной передачи энергии на расстояние до 4 см Консорциумом беспроводной электромагнитной энергии в 2010–2013 гг.

[1] Источник: Остервальдер А. и Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — С. 207.

6. Правительство США решило предоставить налоговые льготы компании Apple в связи с новой экономической политикой администрации, пришедшей к власти в США после 58-х выборов президента США в 2016 г.
7. Эксклюзивный провайдер Apple — компания AT&T решила привязать продажи IPhone 3G к продажам более дорогих тарифов на услуги своей сотовой связи.
8. Компания RIM — один из крупнейших поставщиков услуг на рынках корпоративной мобильной почты США — решила разработать свой продукт, копирующий IPhone.
9. Рост числа производителей, использующих стандарт беспроводного питания Qi в некоторых своих устройствах в 2014–2017 гг.: Asus, HTC, LG Electronics, Motorola Mobility, Samsung, Sony, Yota Devices.
10. По данным крупнейшего швейцарского банка UBS, верность Apple хранят 85% клиентов. Для сравнения, доля преданных поклонников Samsung составляет 71%.
11. Профсоюзы США выдвинули требование о повышении заработной платы на заводах компании Apple в Америке.
12. Новые требования директора по технологиям (европейское отделение) привели к тому, что начиная с iPhone 4s, смартфоны Apple наряду с GPS поддерживают систему глобального позиционирования ГЛОНАСС.
13. Пользователи заметили, что износ аккумулятора сильно отражается на скорости работы устройства предыдущих серий. Позже представители компании подтвердили, что Apple действительно снижает производительность iPhone со старым аккумулятором, и извинились перед своими клиентами за замедление работы.
14. Падение благосостояния среднего жителя США.
15. Экологичность iPhone не устраивает «Гринпис», однако Apple опровергает использование вредных для человека и окружающей среды материалов. «Гринпис» много раз проводил кампанию против Apple из-за различных экологических проблем и требовал сократить использование угля и переходить к 100% экологически чистой энергии.
16. В 2011 г. в Сучжоу были обнаружены значительные экологические проблемы, в результате чего правительство КНР принято постановление о закрытии части заводов, принадлежащих поставщикам компании Apple.
17. Требования поставщиков Apple повысить закупочные цены комплектующих, вызванные ростом стоимости сырья.

18. В 2013 г. китайская организация China Labor Watch нашла нарушения закона и обещаний компании Apple об условиях труда на заводах, принадлежащих поставщикам Apple (в частности у компании Pegatron — тайваньского производителя компьютерных комплектующих), в том числе дискриминацию этнических меньшинств и женщин, удержание заработной платы работникам, чрезмерные рабочие часы, плохие условия жизни, проблемы с безопасностью и здоровьем, загрязнение окружающей среды. Компания Apple была вынуждена начать расследование и изменить принципы работы со своими поставщиками комплектующих для обеспечения приемлемых условий труда.
19. Падение доли молодежи в структуре населения США, вызванное падением рождаемости в конце 80-х –начале 90-х гг. XX в.
20. Apple была одной из первых технологических компаний, которая начала продажи на других континентах от имени дочерних компаний, обходя налоги на прибыль. Специально созданная еврокомиссия в ходе расследования предпринимательской деятельности компании Apple выяснила следующее. Для минимизации налогов, которые компания платит по всему миру, Apple создала дочерние компании в регионах с низкими ставками налога на прибыль, таких, например, как Ирландия, Нидерланды, Люксембург. В 2016 г. еврокомиссия оштрафовала компанию Apple на рекордную сумму в 13 млрд евро за нарушение правил конкуренции на территории Евросоюза (Apple обязали доначислить 13 млрд евро налогов в Ирландии[1]).
21. До 2013 г. Apple продавала свою продукцию в России только через дистрибьюторов. В 2013 г. открылся российский магазин Apple Store (online), но доставка товаров осуществляется только в некоторые регионы.

Задание 5. Обновление бизнес-модели Volvo (Саша Энговатова)

В ряду наиболее дорогих покупок автомобили идут сразу после домов. Трансформация владения автомобилем в услугу подписки может переместить автомобиль в ряд наименее дорогих. Volvo Cars, производитель автомобилей премиум-класса, в конце 2018 г. объявила о планах перехода к новой бизнес-модели, которая, как ожидает руководство концерна,

[1] Duhigg, Charles (April 29, 2016) «How Apple Sidesteps Billions in Taxes.» *New York Times.* (Retrieved 4-20-12.).

к 2025–2026 гг. позволит компании стать ведущим игроком на мировом автомобильном бизнесе.

С точки зрения операционной деятельности ожидается, что половину всех продаж через 6–7 лет Volvo Cars будет генерировать от продажи электромобилей, еще треть будет приходиться на беспилотные автомобили, при этом половина всех продаваемых автомобилей будет предлагаться клиентам в рамках услуги подписки.

Что такое услуга подписки от Volvo Cars? Ежемесячная плата в рамках программы Care by Volvo включает в себя возможность пользования автомобилем, услуги его технического обслуживания, страховку и услуги консьержа без каких-либо обязательств продлевать подписку на срок более 30 дней. По сравнению с услугой аренды услуга подписки, как правило, значительно короче по продолжительности (длится недели или даже дни), включает возможность обмена автомобиля на другую модель, а также ряд дополнительных услуг и менее строгие требования к кредиту. Кроме того, оформить услугу подписки можно, просто оформив заявку через приложение на смартфоне, не обращаясь в дилерский центр.

Volvo Cars ожидает, что трансформация текущей бизнес-модели позволит ей преобразовать связь с клиентской базой и отстроить к середине следующего десятилетия более 5 млн прямых отношений с потребителями, создав новые источники генерирования доходов концерна. Ожидается, что Volvo Cars выиграет от снижения закупочных затрат, затрат на разработку и сможет сэкономить за счет эффекта масштаба.

«Volvo Cars планирует совершить в автомобильной промышленности то, что iTunes и Netflix уже совершили в своих бизнес-пространствах», — написала компания в своем обращении. «Мы хотим предоставить нашим клиентам доступ именно к тем продуктам, которые им требуются в конкретный момент времени, с помощью телефона с возможностью прекратить пользование в любой момент времени».

Вопросы к кейсу:

1. Подумайте, на каких рынках можно также уже сегодня наблюдать переход от бизнес-модели владения и распоряжения объектом к модели пользования сервисом, основанным на доступе к данному объекту?
2. Как вы видите модель получения услуги по мобильности / перемещения по городу в 2030 г.? Каковы, на ваш взгляд, будут основные параметры этого рынка и услуг на нем?

Задание 6. Платформа Loop: бережем природу вместе!

Весной 2019 г. в Нью-Йорке и Париже одновременно была запущена платформа Loop, работающая на принципах нулевых отходов. Кратко их бизнес-модель можно представить следующим образом: Loop отправит вам продукты известных брендов, такие как моющее средство Tide, жидкость для полоскания рта Crest или мороженое Häagen Dazs. После употребления продукта пользователь отправляет пустой контейнер обратно представителям платформы, где его очищают и готовят к повторному использованию для следующего клиента.

TerraCycle, компания — основатель платформы, более года работала с такими компаниями, как Procter & Gamble, Nestle, PepsiCo, Unilever и более чем дюжиной других, над разработкой новой платформы. Каждая упаковка в системе рассчитана на 100 и более применений. Продукты доступны через сайт платформы Loop. Когда вы заказываете, скажем, дезодорант или жидкость для полоскания рта, в стоимость покупки включен депозит за емкость-контейнер. Заказ доставляется в многоразовой сумке, разработанной инженерами UPS, вместо привычной картонной коробки. После использования продукта пустую емкость-контейнер опускают обратно в многоразовую сумку. После заполнения многоразовой сумки следует обратиться на сайт Loop, чтобы сумку забрали представители платформы (либо завезти сумку в магазин UPS).

Для потребителей процесс разработан как максимально бесшовный. «Цель состоит не в том, чтобы заставить потребителя измениться, а в том, чтобы создать системы, которые не заставляют потребителя меняться, но позволяют решить проблему в рамках текущего процесса», — говорится в пресс-релизе платформы. «Изменить потребительское поведение невероятно сложно. Поэтому первый вопрос, который мы задали себе при разработке бизнес-модели платформы, был: как сделать так, чтобы поведение потребителей не пришлось слишком сильно менять?»

Многие компании уже пытались решить проблему мусора с помощью альтернативных бизнес-моделей, таких как многоразовая упаковка или «продуктовые магазины без отходов». Но эти решения никогда не могли соответствовать уровню удобства и доступности стандартной пластиковой упаковки. Loop же стремится предлагать столь же привычное решение, словно вы выбрасываете что-то в мусорное ведро: не требуется даже ополаскивать контейнер. В этой связи предложение Loop проще, чем переработка. Относительно стоимости: помимо возвращаемого депозита на емкость-контейнер стоимость продуктов аналогична той, которую платили клиенты в рамках обычной покупки.

Когда многоразовая сумка возвращается компании, клиент получает обратно свой депозит (или, если была выбрана автоматическая подпи-

ска, возврат многоразовой сумки может инициировать новый заказ). Пустые упаковки очищаются, а затем отправляются обратно производителям для повторного заполнения. Весь процесс, безусловно, обладает углеродным следом, однако, по расчетам TerraCycle, он на 50–75% лучше для окружающей среды, чем вариант использования обычной, немногоразовой упаковки.

Перенос права собственности на упаковку от потребителя к компании-производителю создает новые возможности. «Упаковка превращается из затрат для производителя в его актив», — говорится в пресс-релизе платформы Loop. Вместо того чтобы стремиться сделать самую дешевую упаковку, можно использовать возможность для создания упаковки, которая будет лучше смотреться на полках, а также лучше сохранять качества продукта.

Вопросы к кейсу:

1. Какую известную бизнес-модель вам это напоминает?
2. В чем вы видите ключевые условия успешности бизнес-модели? От каких факторов зависит успех бизнес-модели платформы?
3. Вспомните, почему подобные бизнес-модели экологически устойчивого бизнеса становится все более популярными?

Задание 7. Структура издержек и потоки поступления доходов в бизнес-модели

У вас есть возможность снять площадку (типа лофта) у метро «Павелецкая» по очень привлекательной цене — 12 тыс. руб. за квадратный метр. Условия площадки — отштукатуренные стены, отдельный вход, отремонтированный туалет, работающая вентиляция, возможная площадь для аренды — 60 кв. м, 100 кв. м, 150 кв. м, 500 кв. м, 1000 кв. м.

У вас есть несколько альтернатив, как использовать эту площадку. Оставить ее лофтом и сдавать в аренду под мероприятия, сделать коворкинг с рабочими местами, сделать антикафе, сделать кафе.

Оцените ваши примерные доходы и расходы в каждом случае, а также необходимые инвестиции и сроки для старта бизнеса. При оценке расходов не забудьте про ремонт и оборудование, мебель, необходимые мелочи (например, wi-fi, табличка на входе), зарплату ваших сотрудников.

С точки зрения доходов — рассчитайте ваш средний чек исходя из вашей бизнес-модели. Оценку потенциального спроса можно произвести, оценив наличие/отсутствие конкурентов, а также среднюю загруженность аналогичных заведений в Москве.

Схему ответа можно строить по алгоритму, представленному далее.

Рис. 9. Процесс превращения бизнес-идеи в бизнес-модель
Источник: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — С. 35.

Задание 8. Оптимизация расходов в бизнес-модели

Вы открываете антикафе. Вы посчитали, что среднее потребление кофе будет равно примерно 60 кружкам в день. Вы решили, что растворимый кофе плохо скажется на имидже вашего антикафе, поэтому рассматриваете варианты приобретения кофемашины. У вас есть несколько альтернатив: профессиональные кофемашины с зерновым кофе типа Rancilio Epoca 2 qr (для работы с ними нужен обученный бариста), или Saeco Royal Pro (любой ваш гость сможет справиться с ней сам), либо капсульные кофемашины типа Nespresso.

Многие компании готовы даже предоставить свои кофемашины бесплатно, но с условием обязательной (!) покупки минимального количества кофе по (к сожалению) чаще всего завышенным ценам. 1 кг зернового кофе хватает примерно на 130 чашек, а ваши гости предпочитают 100% арабику.

Также вы просто можете купить новую кофе-машину и закупать кофейные зерна в нужном количестве и по минимальным ценам. Еще один вариант — купить поддержанную кофе-машину на avito.ru. При такой покупке — главное, не ошибиться со сроком оставшегося полезного использования.

Ваша задача — найти лучшие предложения по цене и определить оптимальную стратегию вашего антикафе, цель которого порадовать своих гостей свежесваренным кофе уже на следующей неделе. Для решения этой задачи используйте реальные данные. Сайты, которые вам смогут помочь, — прямые поисковые запросы, «Яндекс.Маркет», avito.ru, nespresso.com. Изменится ли стратегия антикафе, если количество посетителей вырастет в 2 раза?

Задание 9. Кейс «Формулируем ценностные предложения для сформулированных ранее идей (бизнес-гипотез)»

Фреймворк визуального и логического дизайна ценностного предложения разработан Остервальдером и Пинье. Он позволяет более детально рассмотреть найденную идею, увидеть и продумать ее недостающие компоненты.

Кратко суть фреймворка представлена на следующем рисунке. Более детальное описание метода можно найти в книге [Osterwalder, Pigneur. Value Proposition Design, 2014].

Рис. 10. Метод дизайна ценностного предложения в кратчайшем изложении

Вопросы к кейсу:

1. Разработайте вариант ценностного предложения для кейсов аренды костылей в городских травматологиях (кейсы из семинара 1).
2. Каким могло бы быть ценностное предложение бизнеса Кондо Мариэ (кейсы из семинара 1)?
3. Разработайте варианты ценностных предложений для предложенных вами ранее бизнес-идей (кейсы из семинара 1).

Задание 10. Домашнее задание: формализация бизнес-идеи

Опираясь на вопросы и описания девяти блоков в таблице ниже, опишите выбранную вами технологию, бизнес-идею и суть вашего группового проекта.

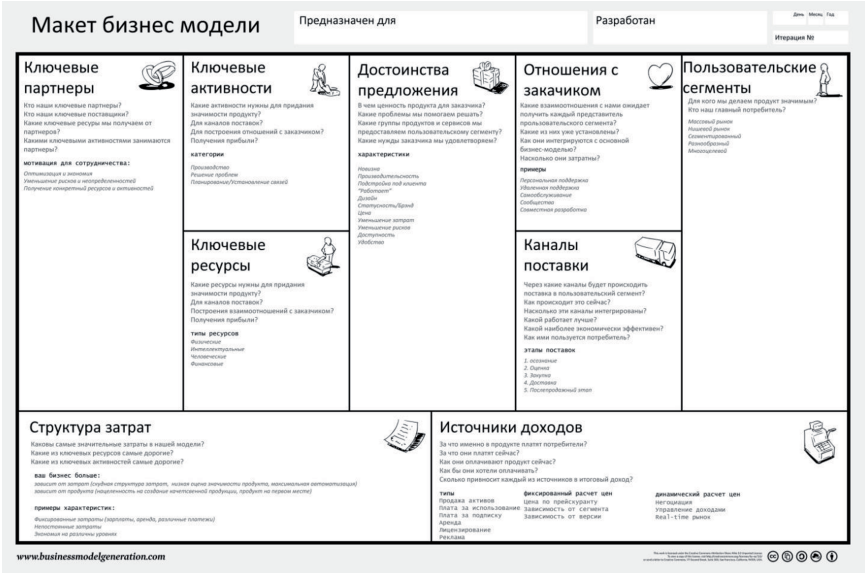


Рис. 11. Модель Остервальдера: расшифровка основных структурных блоков[1]

Вы должны ответить в том числе на следующие вопросы:

- В чем состоит ценностное предложение вашего проекта?
- Кто является потребителем вашего проекта?
- Какая работа должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей?

[1] Источник: Остервальдер А. и Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

- Каким образом ваш проект может удовлетворить потребности или решить проблемы потребителя?
- Какие преимущества получит потребитель, воспользовавшись вашим проектом?

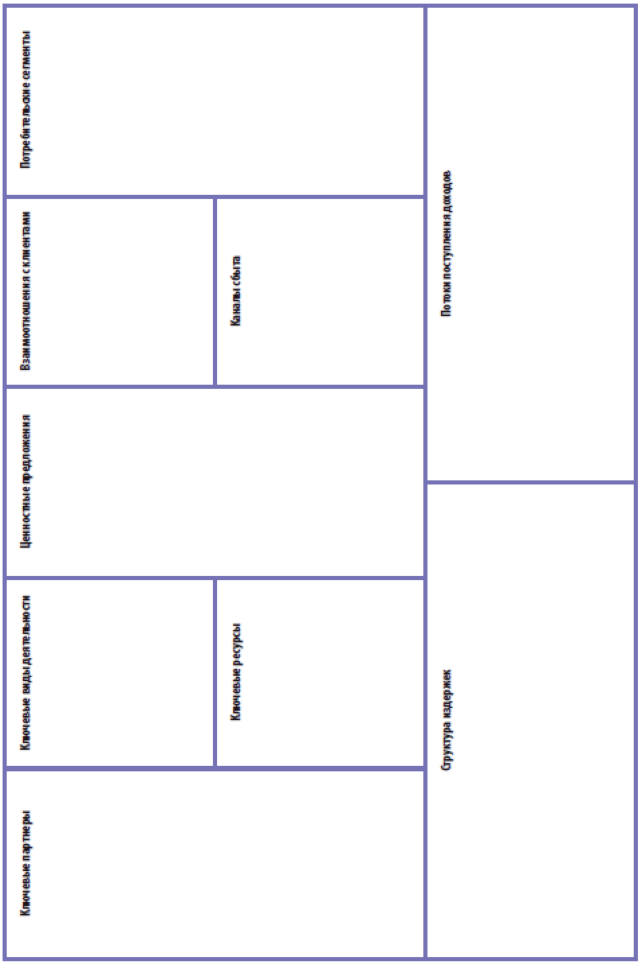


Рис. 12. Шаблон модели А. Остервальдера и И. Пенье

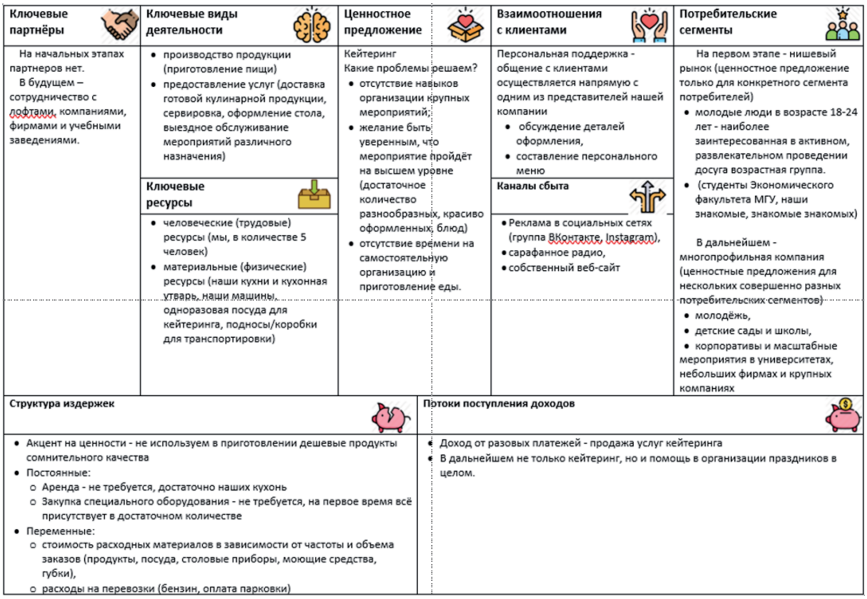
Распечатайте шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пенье большого формата, работайте в группе, обсуждая и заполняя совместно все блоки шаблона бизнес-модели. Результат работы должен быть оформлен в печатном или электронном формате в виде:

- ответов на вопросы выше (объем текста 3000–5000 знаков);
- заполненного шаблона бизнес-модели вашего проекта.

Построение бизнес-модели мы начинаем справа налево, двигаясь от потребительских сегментов к структуре издержек и доходов, последовательно прорабатывая каждый блок канвы. Необходимо ответить на вопросы таблицы Остервальдера, формируя каждый блок бизнес-модели, ориентируясь на таблицу и заполняя шаблон бизнес-модели, приведенный в теоретической части. Блоки шаблона бизнес-модели, необходимые для заполнения:

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностное предложение.
3. Каналы сбыта.
4. Взаимоотношения с клиентами.
5. Потоки поступления дохода.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнеры.
9. Структура издержек.

Ниже представлен пример оформления подобного задания студентами прошлых лет обучения.



Ключевые партнёры

На начальных этапах партнеров нет.
В будущем – сотрудничество с лофтами, компаниями, фирмами и учебными заведениями.

Ключевые виды деятельности

- производство продукции (приготовление пищи)
- предоставление услуг (доставка готовой кулинарной продукции, сервировка, оформление стола, выездное обслуживание мероприятий различного назначения)

Ключевые ресурсы

- человеческие (трудовые) ресурсы (мы, в количестве 5 человек)
- материальные (физические) ресурсы (наши кухни и кухонная утварь, наши машины, одноразовая посуда для кейтеринга, подносы/коробки для транспортировки)

Ценностное предложение

Кейтеринг
Какие проблемы решаем?

- отсутствие навыков организации крупных мероприятий;
- желание быть уверенным, что мероприятие пройдёт на высшем уровне (достаточное количество разнообразных, красиво оформленных блюд)
- отсутствие времени на самостоятельную организацию и приготовление еды.

Взаимоотношения с клиентами

Персональная поддержка - общение с клиентами осуществляется напрямую с одним из представителей нашей компании

- обсуждение деталей оформления,
- составление персонального меню

Каналы сбыта

- Реклама в социальных сетях (группа ВКонтакте, Instagram),
- сарафанное радио,
- собственный веб-сайт

Потребительские сегменты

На первом этапе - нишевый рынок (ценностное предложение только для конкретного сегмента потребителей)

- молодые люди в возрасте 18-24 лет - наиболее заинтересованная в активном, развлекательном проведении досуга возрастная группа.
- (студенты Экономического факультета МГУ, наши знакомые, знакомые знакомых)

В дальнейшем - многопрофильная компания (ценностные предложения для нескольких совершенно разных потребительских сегментов)

- молодёжь,
- детские сады и школы,
- корпоративы и масштабные мероприятия в университетах, небольших фирмах и крупных компаниях

Структура издержек

- Акцент на ценности - не используем в приготовлении дешевые продукты сомнительного качества
- Постоянные:
  - Аренда - не требуется, достаточно наших кухонь
  - Закупка специального оборудования - не требуется, на первое время всё присутствует в достаточном количестве
- Переменные:
  - стоимость расходных материалов в зависимости от частоты и объема заказов (продукты, посуда, столовые приборы, моющие средства, губки),
  - расходы на перевозки (бензин, оплата парковки)

Потоки поступления доходов

- Доход от разовых платежей - продажа услуг кейтеринга
- В дальнейшем не только кейтеринг, но и помощь в организации праздников в целом.

Рис. 13. Оформление шаблона модели А. Остервальдера и И. Пенье. Предпринимательский проект «Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание»

Задание 11. Домашнее задание: внешняя среда предпринимательского проекта

Проанализируйте каждый из факторов внешней среды бизнеса на своем проекте, оцените их влияние при выборе стратегии развития компании. Какие из нижеперечисленных факторов, на ваш взгляд, представляют особую важность для вашего проекта?

Подготовьте мини-презентацию по факторам внешней среды в рамках домашнего задания по данной теме.

Рис. 14. Пример анализа факторов внешней среды студентов прошлых лет. Предпринимательский проект «Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание»

К следующему семинару:

1. Начать читать «Тема 6. «Формирование ценностного предложения для выведения продукта на рынок» (с. 110–129) из учебника «Основы предпринимательства».
2. Читать: «Тема 5. «Интернет-коммуникации в современном предпринимательстве. Современные инновационные тренды» (с. 91–107) из учебника «Основы предпринимательства».
3. Смотреть презентации двух лекций «Маркетинг проекта. Продвижение продукта и работа с клиентами» на on.econ в разделах на on.econ.msu.ru.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 4. Внешняя среда и бизнес-модель фирмы (с. 68–85). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 3.

Бизнес-идея, бизнес-модель, бизнес-план (с. 33–44). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf

Дополнительная литература

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 432 с. — С. 40–65.
2. Льюис М. Новейшая новинка. История Силиконовой долины. The New Thing: A Silicon Valley Story. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 384 с. — С. 89–110.
3. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 3. Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества, кейс № 3 (с. 50–57). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment
4. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — 168 с. — С. 16–22. URL: http://www. econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32659&p=attachment
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с. — С. 20–43, 51–80.
6. Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann. «Reinventing Your Business Model». Harvard Business Review 86, no. 12 (December 2008).

ТЕМА 3
ПРОДВИЖЕНИЕ И ПРОДАЖИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ ПРОЕКТЕ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Применение инструментов маркетинга в разработке предпринимательского проекта.
2. Применение анализа рынка для формирования ценностного предложения в бизнес-модели компании.
3. Уникальное торговое предложение: принципы составления, сферы применения, основные шаблоны для использования в предпринимательском проекте.
4. Использование интернет-коммуникаций для выведения продукта на рынок: лендинг, конверсия потребителей, «Яндекс.Метрика», реклама в «Яндекс-Директ».
5. Использование инструментов Web-аналитики для оценки посещаемости сайта компании и анализа поведения потребителей.

Задание 1

Иногда для успешного бизнеса недостаточно выбрать «горячую нишу», так как часто на таких нишах образуется высокая конкуренция производителей/продавцов. Один из выходов для предпринимателей — создание новых (модифицированных) продуктов/услуг или ниш. И/или поиск дополнительных свойств вашего продукта или услуги, которые могли бы важны вашим потенциальным клиентам.

Одним из способов поиска новых и модифицированных идей является подход «латерального маркетинга». Латеральный (*лат*. lateralis — боковой, от latus — бок) — означает «боковой» или «смещенный». Таким образом, латеральное мышление — это мышление, смещенное (перенаправленное) относительно традиционного мышления. Для латерального мышления важны несколько этапов: 1) выбор фокуса или объекта; 2) разложение фокуса или объекта на составные части (элементы), в том числе перечисление основных свойств; 3) применение латеральных сдвигов для составных частей или свойств.

Выберите один из примеров в качестве исследуемого объекта:

— керамическая кружка с ручкой,
— печать фотографий,
— изготовление тортов на заказ.

Определите основные элементы выбранного объекта, порядок (шаги) получения этого товара или услуги, основные свойства и цели использования этого товара/услуги. Примените все шесть методик латерального смещения.

1. **Дополнение.** Дополнение состоит в добавлении одного или нескольких элементов к нашему объекту;
2. **Удаление.** Удаление связано с исключением определенного элемента (элементов) из нашего объекта;
3. **Замена.** Замена заключается в изменении одного или нескольких элементов нашего объекта. Замена, по сути, является комбинацией «удаления» и «дополнения»;
4. **Инверсия.** Инверсия (переворот) состоит в поиске противоположности объекту или его отдельным элементам;
5. **Гиперболизация.** Гиперболизация заключается в увеличении или уменьшении одного или нескольких свойств объекта;
6. **Изменение порядка.** Оно заключается в изменении порядка или последовательности одного или нескольких элементов объекта.

По итогам задания у вас должно получиться как минимум шесть идей для нового бизнеса.

Задание 2. Процесс превращения бизнес-идеи в бизнес-модель на примере открытия кафе. Цифровые технологии в общепите[1]

Как перейти от идеи к реальному бизнесу? Нужно понять целевую аудиторию, факторы ценообразования, стоимость товара или услуги, основные каналы продвижения, как будет осуществляться работа с клиентами.

Целевая аудитория. Форматы бизнеса «на еде», как и меню, могут быть абсолютно разными. Сначала нужно определиться с нишей — что именно мы будем готовить и продавать. Например, если мы планируем открыть небольшой бизнес по приготовлению домашней еды, то основной целевой аудиторией станут близлежащие офисы. Если планируем печь торты, то в качестве целевой аудитории можно рассматривать всех жителей нашего района. Если мы хотим открыть отдел кулинарии в супермаркете

[1] В подготовке материалов использовались обучающие материалы портала «Город для бизнеса» (https://mbm.mos.ru/) Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы. URL: https://mbm.mos.ru/education/programmy-obucheniya/startup-school

или продуктовом магазине, то нашими потенциальными клиентами могут быть все, заходит в этот супермаркет/магазин.

Расчет стоимости услуги. Стоимость продукции рассчитывается из:

- стоимости продуктов для приготовления блюд,
- аренды помещения,
- доставки готового блюда,
- заработной платы наемного персонала (в случае расширения бизнеса),
- стоимости расходных материалов (посуда, упаковка и т.д.).

Продвижение бизнеса. В случае открытия кафе хорошо сработает раздача рекламных листовок и буклетов в районе, где планируется развивать продажу продукции.

При организации кулинарной лавки хорошим способом привлечения клиентов станет красиво оформленная яркая вывеска.

Создайте сайт своего предприятия и обязательно разместите все самое главное о ваших услугах — ассортимент блюд, цены, условия и возможность доставки, контакты. На первых порах роль сайта может выполнять страница/профили в социальных сетях. Вообще инструменты интернет-маркетинга будут особенно полезны — в первую очередь, контекстная реклама и SMM.

Как работать с клиентами? Важно использовать методы вовлечения настоящих и потенциальных клиентов — например, с помощью конкурсов и акций. Для привлечения наибольшего количества клиентов рекомендуем проводить мотивирующие акции, например, два блюда по цене одного, скидка для именинников, бизнес-ланчи и т.д. Важно наладить обратную связь с клиентами, присылать письма об акциях, поздравлять с праздниками — все эти моменты формируют положительное мнение о компании.

Пути развития бизнеса. Вы можете начать свое дело с маленькой кулинарии и готовить сами и выйти на уровень создания своей сети доставки еды с большим количеством наемного персонала.

Проверка бизнеса: какие бывают виды контроля? Проверки гостиничного-ресторанного бизнеса бывают плановые и внеплановые, документарные и выездные. Предприятия сегмента гостеприимства и питания HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe/Catering)[1] могут проверять различные ведомства, из них стоит выделить:

- Роспотребнадзор: проверяет соблюдение прав потребителей, санитарно-эпидемиологических норм, требований к организациям общепита, к помещениям и оборудованию, правил торговли, качество продукции и т.д.

[1] Индустрия гостеприимства и питания кратко обозначается как HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe/Catering).

- Роструд: проверяет соблюдение трудового законодательства.
- МЧС: контролирует соответствие требованиям противопожарной безопасности.
- Пенсионный фонд и Фонд социального страхования: следят за соблюдением закона о страховых взносах.
- Роскомнадзор: проверяет, не нарушается ли защита персональных данных.
- ФАС: следит за соблюдением закона о рекламе и защите конкуренции.
- Росстандарт: следит за единством измерений (метрологический надзор).
- Прокуратура: контролирует соблюдение законодательства в целом, поэтому может проводить проверки любой тематики.
- Налоговая: проверяет соблюдение налогового законодательства и правила применения контрольно-кассовой техники.
- МВД: проверяет работу с мигрантами.
- Росалкогольрегулирование: контролирует оборот алкоголя и его качество (например, наличие маркировок).
- Объединения административно-технических инспекций Москвы: мониторят состояние объектов благоустройства в Москве.
- Общественные организации: не вправе штрафовать или выписывать предписания, но могут проводить независимую экспертизу за свой счет и действовать через вышеназванные инстанции. Результат их работы может повлечь внеплановые проверки.

Цифровые технологии меняют рынок общественного питания. Ниже перечислены современные сервисы, которые предприятия общепита активно внедряют в свою деятельность.

Проведите анализ преимуществ и недостатков данных сервисов с точки зрения потребителя. Какие сервисы, на ваш взгляд, не прижились в общепите и практически не используются?

- Киоски самообслуживания. Заказ и оплата через терминал, без кассира.
- Киоски самообслуживания с распознаванием лиц. Терминал определяет гостя по лицу, предлагает ему повторить предыдущий заказ, а потом автоматически списывает деньги с карточки.
- Онлайн-рестораны. Сайт с меню, оптимизированный под мобильные телефоны, страница заведения в соцсетях с сотрудником, который быстро отвечает на вопросы.
- Доставка и еда навынос. Онлайн-заказ через мобильные приложения.
- Роботизация. Роботы-официанты, работают с гостями, и роботы-повара, работают на кухне.

- Планшеты с меню на столиках и приложения внутри заведений для вызова официанта для дозаказа блюд.
- Чат-боты для предзаказа или бронирования столиков.

Задание 3. Первые шаги в стартапе. Процесс превращения бизнес-идеи в бизнес-модель[1]

Как перейти от идеи к реальному бизнесу? Нужно понять целевую аудиторию, факторы ценообразования, стоимость товара или услуги, основные каналы продвижения, как будет осуществляться работа с клиентами. Ниже представлен пример подобного разбора.

Репетиторство — отличный вариант деятельности для тех, кто хочет делиться своими знаниями и получать достойный доход. Кстати, няни, сиделки, репетиторы, уборщики и те, кто ведут домашнее хозяйство, первыми получили возможность регистрироваться как самозанятые.

Определение целевой аудитории. Для успешного старта нужно правильно выбрать нишу и определить конкретный сегмент работы. Например, вы — репетитор по иностранному языку. В этом случае обучение английскому — это общая ниша, а обучение школьников старших классов (10–11-й класс) для поступления в вуз — это сегмент. Необходимо четко представлять образ своего клиента и понимать, что придется работать не только с учеником, но и его родителем.

Расчет стоимости услуги за час занятия. Перед тем как назначить цену, надо изучить предложения других репетиторов, желательно в своем районе. На стоимость часа работы репетитора влияют:

- стаж работы и хорошие результаты учеников — у опытного репетитора цена за час занятия будет выше, чем у начинающего,
- условия — на дому, на выезде, дистанционно,
- расходные материалы (учебники, рабочие тетради и прочее).

Продвижение:

- зарегистрируйтесь на сайтах для репетиторов. Сейчас есть множество таких ресурсов — repetissimo.ru, repetitor-info.su, repetitorov.net, profi.ru, birep.ru и т.д. Перед регистрацией ознакомьтесь с правилами сайта, ограничениями и комиссией, которую он может брать за услуги;
- используете сайты-агрегаторы, на которых предлагаются услуги репетиторов, например агрегатор YouDo. Перед регистрацией оз-

[1] В подготовке материалов использовались обучающие материалы портала «Город для бизнеса» (https://mbm.mos.ru/) Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы. URL: https://mbm.mos.ru/education/programmy-obucheniya/startup-school

накомьтесь с правилами сайта, ограничениями и комиссией, которую он может брать за услуги;
- создайте личный сайт — подойдет простой сайт-визитка. Обязательно расскажите о своем опыте и достижениях;
- используйте ресурсы популярных социальных сетей. Эти площадки удобны для рекламы — здесь есть все условия, чтобы экспериментировать с форматами и контентом, делиться полезными материалами, получать отзывы.

Работа с клиентами.

Очень важно грамотно составить договор с заказчиком. Договор между предпринимателем и физическим лицом — основа делового оборота в России, он заключается с учетом Гражданского кодекса РФ и отдельных законов. Договор на оказание услуг обязательно должен содержать:
- вид услуг;
- сроки оказания услуг;
- формат услуг;
- показатели оплаты труда.

Проанализируйте потенциал следующих идей по образцу разбора, представленного выше (разделитесь на группы, каждая группа выбирает одну из предложенных идей).

1. Фотосъемка — это интересное и прибыльное дело. Необходимо определиться с жанром, рассчитать стоимость услуги и продвигать ее.

2. Открытие клинингового бизнеса. Рынок клининговых услуг в России сейчас в стадии активного роста. Основу клиентской базы составляют юридические лица, поэтому при высоком уровне корпоративного обслуживания можно рассчитывать на долгосрочное сотрудничество, а значит, велика вероятность стабильного дохода.

3. Стартап в сфере handmade. У вас есть любимое занятие? Может быть, вам нравится вязать детскую одежду? Или мастерить мебель для домашних животных? Или больше всего на свете вам нравится продумывать дизайн украшений и воплощать его в реальность своими руками? Вариантов, чем заниматься, множество, а интерес к такому творчеству с каждым годом растет. Например, можно начать свое дело с маленького производства и выйти на уровень создания своей большой мастерской с наемным персоналом.

4. Стартап в сфере зообизнеса. Какие могут быть варианты идей для бизнеса: выгул собак / гостиница для животных, разведение рыбок, улиток, шиншилл и других животных, дрессировка, уход за домашними животными / груминг, временные семьи для домашних животных, продажа корма, одежды и других товаров для животных, продажа элитных, высококлассных товаров для животных.

5. Бизнес на ремонте домов и квартир. Стоимость капитального ремонта типичной московской «однушки» колеблется в районе 4,5–5 млн руб.[1]

6. Бизнес в индустрии здоровья и красоты. В 2018 г. в Москве насчитывалось более 12 000 салонов красоты[2].

7. Гид по достопримечательностям. Проведение экскурсий по городу — не только интересная работа, но и деятельность, которая будет всегда востребована. Москва — один из самых популярных городов в мире для туристов: она популярна и среди иностранцев, и среди россиян.

8. «Кофе с собой»: открытие микробизнеса. Большой город ассоциируется с бешеным ритмом жизни — когда люди постоянно куда-то бегут и обязательно в руках у них стаканчик с кофе. Главное при открытии кофейни «to go» — выбрать удачную локацию и предлагать качественный продукт.

9. Открытие цветочного магазина. Необходимо определиться с форматом — это может быть небольшой киоск в переходе или у метро, магазин в торговом центре, цветочный салон премиум-класса и т.д. От формата будет зависеть целевая аудитория магазина. Понятно, что в цветочные магазины заходят люди, которые хотят сделать подарок родным и близким. Основную прибыль принесут предпраздничные и праздничные дни. Однако имеет значение, на покупателей с каким уровнем дохода вы будете ориентироваться. От формата зависит и локация магазина, а также выбор помещения для него. В цветочном бизнесе, как и в любом другом, есть варианты для развития и масштабирования — например, можно начать свое дело с маленького цветочного магазина и выйти на уровень создания своей сети цветочных магазинов с большим количеством наемного персонала.

Задание 4. Оценка конкурентов

Для своего проекта определите 4–5 параметров, важных для вашей целевой аудитории. Это может быть цена, месторасположение, скорость доставки, наличие упаковки.

Как можно найти эти параметры?

1. Через wordstat.yandex.ru посмотреть, с какими словами встречается запрос на вашу продукцию или услугу.
2. Провести исследование своей целевой аудитории (опросы, интервью, наблюдения).
3. Поискать открытые данные уже проведенных исследований.

---

[1] Источник: https://mbm.mos.ru/article/idea/gotovyye-resheniya/biznes-na-remonte-domov-i-kvartir_1934

[2] Источник: https://mbm.mos.ru/article/idea/gotovyye-resheniya/krasota-i-zdorove-kak-otkryt-salon-krasoty-_2042

4. Проанализировать ценностное предложение лидера отрасли (какие аргументы он приводит в своей рекламе).

После этого найдите 5–6 крупнейших конкурентов в рамках выбранного вами сегмента рынка. Проанализируйте их предложение по выбранным ранее параметром. Составьте сравнительную таблицу.

Таблица 9

Анализ конкурентов

Критерии/ характеристики	Конкурент 1	Конкурент 1	Конкурент 1	Конкурент 1	Конкурент 1	Наша компания
Критерий 1						
Критерий 2						
Критерий 3						
Критерий 4						
Критерий 5						

Задание 5. Оценка спроса

Существуют специальные инструменты, которые позволяют оценить конкурентов «в домашних условиях». Некоторые из них — это статистика посещаемости официальных сайтов, публичная финансовая отчетность.

Предположите значения для представленных компаний, а потом проверьте свои предположения через сервис similarweb.com и официальные сайты компаний (раздел «Инвесторам»).

Таблица 10

Оценка спроса

Компания	Посещаемость официального сайта в месяц		Выручка компании за прошлый год		Прибыль компании за прошлый год	
	Предположение	Полученные данные	Предположение	Полученные данные	Предположение	Полученные данные
Авито						
МТС						
DodoPizza						
Тиньков Банк						

Сделайте аналогичное задание для основных конкурентов по вашему проекту.

Задание 6. Сравнение кофеен по 4P

Заполните таблицу и сравните в рамках концепции 4P и описания целевой аудитории две популярные сети кофеен Cofix и Starbucks. Как отличается их позиционирование? Могут ли пересекаться целевые аудитории этих компаний?

Таблица 11

Сравнительная таблица Cofix и Starbucks

Показатель	Cofix	Starbucks
Product		
Price		
Promotion		
Place		
Позиционирование		

Задание 7. SWOT-анализ

Samsung является одним из лидеров продаж на рынке смартфонов (по данным Gartner, в 3-м квартале 2019 г. доля Samsung составила 20,4%, на втором месте Huawei — 17,0%, на третьем Apple — 10,5%[1]). На основе открытых данных заполните таблицу SWOT-анализа для компании Samsung на рынке смартфонов.

Таблица 12

SWOT-анализ компании Samsung (смартфоны)

	Opportunities (возможности): — —	Threats (угрозы): — —
Strengths (сильные стороны): — —		
Weaknesses (слабые стороны): — —		

[1] Источник: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-11-26-gartner-says-global-smartphone-demand-was-weak-in-thi

Задание 8. 4P в банковском секторе[1]

Ниже приведен анализ компаний — лидеров рынка в своей отрасли. Выделите их сходства и различия по теории 4P.

Таблица 13

Анализ 4P

P	Сходства	Различия
product		
price		
place		
promotion		

Сбербанк России:

- Product – разнообразный ассортимент услуг как для юрлиц (депозиты, кредитование, инвестиционно-банковские услуги), так и для физлиц (практически полный спектр услуг, включая ипотечное кредитование, кредитование на приобретение автомобилей, кредиты, кредитные карты, депозиты).
- Price – самые низкие ставки как по кредитам, так и по депозитам.
- Promotion – в 2017 г. признан самым дорогим брендом в России. Активная онлайн- и офлайн-реклама, в последние годы стали привлекать клиентов с помощью публичных людей.
- Place – наибольшее число физических отделений по сравнению с другими банками, наличие специальных отделений для обслуживания VIP и юрлиц, один из лучших онлайн-банков (Сбербанк Онлайн, Сбербанк Бизнес Онлайн).

Тинькофф банк:

- Product – представляют ограниченный спектр услуг (банк-монолайнер). Для физлиц — кредиты, кредитные карты, депозиты. В основном потребители открывают счет как дополнительный для основной карты для более мобильного осуществления услуг: перевода средств, накопления баллов и т.д. Для юрлиц (малый бизнес) — пакеты услуг, включающие удобную аналитику, ведение бухгалтерии.

[1] В составлении задания принимала участие кандидат экономических наук, младший научный сотрудник кафедры экономики инноваций в 2018–2019 гг., исполнительный директор Российского представительства Международной ассоциации Тройной спирали Поспелова Татьяна Васильевна.

- Price — не берут комиссию за обслуживание карты при выполнении определенных условий (оборот или остаток по счету), накопление повышенных баллов по операциям с авиакомпаниями, ресторанами; удобный сервис по переводу на карты других банков, самый высокий cashback.
- Promotion — агрессивный маркетинг; контекстная реклама; бренд основателя банка Олега Тинькова; привлекают блогеров для продвижения.
- Place — первый в России банк, который полностью осуществляет свою деятельность онлайн, отсутствуют физические отделения банка, ограниченное число банкоматов (с недавнего времени).

Альфа-банк — является промежуточным вариантом между Сбербанком и Тинькофф банком.

- Product — преимущественно корпоративный банк, оказывающий услуги физлицам (депозиты, кредиты, кредитные карты).
- Price — ставки выше чем у госбанков, но ниже чем у других частных банков.
- Promotion — активно участвуют в благотворительных программах и акциях, в том числе по поддержке молодежи (образовательные проекты), искусства и культуры. Начали заключать амбассадорские контракты (Юрий Дудь, Лионель Месси).
- Place — ограниченная сеть физических отделений, один из лучших онлайн-банков.

Проанализируйте компании — лидеров рынка в своей отрасли и выделите их сходства и различия по теории 4P по аналогичному алгоритму.

- Avon, L`oreal, Yves-rocher.
- «Азбука вкуса», «Пятерочка», «Перекресток».
- «Яндекс», «Гугл», «Рамблер».

Задание 9[1]

Компания «Трафик под ключ» планирует повысить свою прибыль за счет привлечения дополнительных клиентов из групп в социальных сетях. Для этого она запросила условия публикации рекламных статей и примерных показателей. Результаты по усредненным показателям представлены в таблице ниже.

[1] Задание составлено с использованием материалов Буянова Евгения Валерьевича, ведущего инженера кафедры экономики инноваций в 2017–2018 гг.

Таблица 14

Условия публикации рекламных статей

Группа	Цена за размещение одной статьи	Месячная аудитория	Доля нашей аудитории	Кликабельность
tra***ers	4000 руб./статья	3000 чел.	8%	40%
gogogo	12 000 руб./статья	70 000 чел.	22%	11%
marketing_for_you	22 000 руб./статья	400 000 чел.	1%	32%
marketclub	60 000 руб./статья	660 000 чел.	2,5%	10%

Предполагая, что в этих группах не состоит ни одного текущего контакта компании, а также равную вероятность покупки (1,27%) и доход на покупателя (1400 руб.), пришедшего из каждой группы, оцените, какую группу стоит выбрать для публикации в первую очередь.

Задание 10

Определите максимальное число клиентов, которого достигнет компания, если о рекламе известны следующие данные. Предполагается, что срок жизни компании не ограничен.

Таблица 15

Данные о рекламных показателях компании

Число показов	2000
Показатель кликабельности (click-through rate, CTR) $CTR = \frac{\text{Число кликов по рекламе}}{\text{Число показов рекламы}}$	0,4
CTB (click to buy ratio) $CTB = \frac{\text{Число покупок}}{\text{Число кликов по рекламе}}$	0,5
Показатель оттока клиентов (churn rate, CR) $CR = \frac{\text{Количество ушедших к концу периода клиентов}}{\text{Число клиентов начале месяца}}$	0,2

Задание 11[1]

Кто в детстве не любил географию? Наверно, многие, однако наша подруга Алина ее просто обожала. Ведь это прекрасная возможность по-

[1] Задание составлено с использованием материалов Гераськина Дмитрия Владимировича, ведущего инженера кафедры экономики инноваций в 2017–2018 гг.

смотреть, куда можно съездить отдохнуть, что посмотреть, с кем познакомиться. А также на картах можно даже отмечать, где ты был и еще будешь. Вдохновленная этими мыслями Алина решила создать свой стартап — после окончания школы она договорилась со своими подругами о создании карт ручной работы. По ее задумке красивые тематические карты (карта народов, карта мест проживания животных, карта вышек компании «Роснефть») привлекут не только бизнесменов, но и желающих сделать своим дамам сердца необычный подарок клиентов.

Теперь ее настенные карты украшают стены как в самых респектабельных заведениях, так и многих квартирах. Большой выбор материалов и мастерство подруги-дизайнера помогли ей превратить небольшую компанию в преуспевающий бизнес. Но немалую роль в этом сыграла правильно настроенная реклама в журналах и воронка продаж.

Как вы думаете:

- Какими журналами ей стоит воспользоваться для рекламы сейчас?
- Реклама в каком журнале будет для нее наиболее эффективна?

Пожалуйста, учтите, кто ее клиенты и какую ценность она им дает. Для ориентировки ниже представлена примерная стоимость рекламы на 1/3 листа.

Таблица 16

Примерная стоимость рекламы

Издание	Стоимость 1/3 л за номер	Тираж
Forbes	270 000	130 000
Ведомости	880 000	75 000
Власть и деньги	170 000	125 000
Коммерсантъ	970 000	80 000

Задание 12. Проект Welltory[1]

Описание проекта:

- Продукт — мобильное приложение по управлению стрессом и энергией на основании информации, получаемой от специализированных спортивных датчиков, Health-приложений, замеров, проводимых при помощи камеры смартфона.
- Технология — измерение вариабельности сердечного ритма при помощи светового датчика на камере смартфона.

[1] В разработке кейса принимал участие аспирант кафедры экономики инноваций 2018–2020 гг. Гостилович А. О. (Лаборатория инновационного бизнеса и предпринимательства экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова).

- Аудитория — активные люди 30–50 лет со средними и выше среднего достатком.

Текущий статус[1]:

- Проект запущен в апреле 2016 г.
- Полгода шел тестовый период — накопление данных о пользователях для дальнейшей автоматизации сервиса в части общения/рекомендаций пользователям.
- Выход мобильной версии: iOS-версия — окт. 2016 г., Android — фев. 2017 г.
- Общее число пользователей — 45 тыс., из них 1500 платных.
- Выручка янв. 2017 г. — 10 тыс. долл.
- Монетизация — подписка 6,67 долл. (399 руб.) /мес.
- Конверсия в покупателей со средним чеком в 6,67 долл. составляет:
  - Россия — 2,6%,
  - США — 3,3%.
- Корпоративные клиенты — Beeline и «Газпромнефть».
- Команда 21 человек (из них 12 — разработка).
- Burn rate — 45 тыс. долл./мес. без затрат на маркетинг[2].

Вопросы:

1. Сколько составляет конверсия в покупателей в Евросоюзе, если доля пользователей в РФ = 50%, в США = 30%?
2. На сколько нужно увеличить число платных пользователей, чтобы выручка была равна Burn rate?
3. На сколько нужно увеличить общее число пользователей, чтобы выручка была равна Burn rate?
4. Компания сосредотачивает свои усилия на рынке в США, сколько новых платных и обычных пользователей в США ей необходимо привлечь для достижения выручки, равной 100 тыс. долл.? Как изменится соотношение пользователей по странам? Число пользователей в других странах остается неизменным.
5. На ваш взгляд, реально ли привлечь такое общее число пользователей на рынке в США (пункт 4)?

---

[1] Дополнительная информация о сделке: https://www.dp.ru/a/2017/07/04/Million_ot_stressa

[2] Burn rate — ежемесячная потеря денег компанией, усредненный убыток. Если количество денег в банке поделить на Burn rate, получится количество месяцев, которые компания сможет остаться в бизнесе, если ничего не поменяется в структуре доходы/расходы.

Приложение к кейсу[1]

Конверсия покупателей — это отношение количества конечных покупателей, совершивших итоговую покупку (размер и объем покупки не имеют значение), к общему числу посетителей магазина, если у вас подобный бизнес, или общее число контактов с вашим бизнесом (лидов), если у вас продажи идут через офис, телемаркетинг, склад и т.д. Задача любого бизнеса простая. Необходимо как можно больше увеличить эту самую конверсию покупателей, т.е. увеличить общее количество покупателей, закрывших сделку. Данную конверсию обычно считают в процентах. Например, из ста посетителей магазина двое купили товар — конверсия составляет 2%.

Рис. 15. Конверсия потребителей

Первое важное правило — это точный расчет. То есть считать нужно не на глазок, а очень точно, вплоть до каждого посетителя. Второе правило: считать нужно конверсию не только всего бизнеса в целом, но и каждого отдельного сотрудника — необходимо всегда знать ваше слабое звено. И если вашу компанию вниз тянет один сотрудник, необходимо срочно принимать меры, от подтягивания его общего уровня подготовки, до увольнения и поиска другого, более мотивированного сотрудника[2].

Приход. Деньги, реально полученные за отчетный период. Фактически это разница между заработанным на бумаге и на счете в банке. Разрыв между цифрами обычно показывает проблему в бизнесе — клиенты не платят по какой-то причине.

Расход. Реально потраченные деньги. Вычитая их из дохода, получаем или убыток, или доход бизнеса. Расходы необходимо делить на расходы бизнеса и расходы на продажи. Первые можно увеличить или уменьшить в зависимости от ситуации, вторые являются структурной составляющей дохода и определяют потенциал бизнеса.

Убыток. Отрицательная разница между доходом и расходом. Убыток может быть двух типов — расход на маркетинг, разработку и потери от про-

---

[1] Источник: Словарь предпринимателя. Ключевые понятия в счере бизнеса. Burn rate, P&L и еще 4 важных термина. URL: https://rb.ru/opinion/6-terminov/

[2] Подробнее см.: http://knopki-bablo.net/business/konversiya-pokupateley.html

даж. Первый тип может быть покрыт инвестициями и не представляет проблемы, если компания успеет нарастить продажи, пока инвестиция не кончится. Второй тип показывает проблемы в бизнесе.

P&L. Отчет о прибылях и убытках, суммирующий доходы и расходы, которые образовались в течение определенного периода времени. Цель отчета — предоставление заинтересованным лицам информации о финансовой производительности компании и способности генерировать денежные потоки.

Break-even (точка безубыточности). Тот момент, когда приход и расход равны. Его можно измерять по-разному — учитывая и не учитывая разнообразные одноразовые расходы. В любом случае это важная веха для любого бизнеса. Достижение break-even открывает перед вами много опций для роста, поскольку инвестиции для «поддержания штанов» вам больше не нужны. С другой стороны, по той же причине достижение break-even часто убирает мотивацию к росту.

Burn rate. Ежемесячная потеря денег компанией, усредненный убыток. Если количество денег в банке поделить на burn rate, получится количество месяцев, которые компания сможет остаться в бизнесе, если ничего не поменяется в структуре доходы/расходы.

Задание 13. Межкультурный трансфер бренда (домашнее задание)[1]

Культурный трансфер переносит культурные ценности одного культурно-географического ареала в другую национальную или региональную культуру с возможностью их переосмысления и интерпретации в новом культурном пространстве. Под культурой понимается все то, что имеет отношение к межличностным контактам: философия, лингвистика, экономика... «Проводниками» трансфера могут быть как частные лица (предприниматели, эмигранты, путешественники, преподаватели), так и объекты экономической деятельности. Культурный подтекст бренда является центральным объектом маркетинговых исследований. Трансфер инициирует переосмысление культурного объекта в новом культурно-историческом контексте — графический и фонетический облик бренда подвергается изменениям.

Одним из примеров культурного трансфера бренда, созданного во Франции, и его адаптации к условиям России является кондитерская *Ladurée*. За 150 лет существования марка стала символом Франции. Ло-

[1] В разработке кейса принимал участие аспирант кафедры экономики инноваций 2018–2020 гг., инженер Алтухов Алексей Валерьевич (Лаборатория инновационного бизнеса и предпринимательства экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова).

готип, украшенный лавровыми венками и гирляндами растений, подчеркивает происхождение бренда, родившегося в Париже в период Второй империи. Создатели салонов *Ladurée* черпали вдохновение в истории, обращаясь к стилю Марии Антуанетты (пастельные цвета) и стилю модерн (дизайн Елисейских Полей). С 1993 г. компания принадлежит международному холдингу Holder Group — представительства открыты в России, Ирландии, Италии, Кувейте, Люксембурге, Ливане, Монако, ОАЭ, Саудовской Аравии, Турции, Швейцарии и Японии.

Для каждого из представительств создаются свои технокарты в соответствии с региональными аспектами, вкусовыми предпочтениями и знаковыми событиями. Для продвижения налажен симбиоз с именитыми дизайнерами.

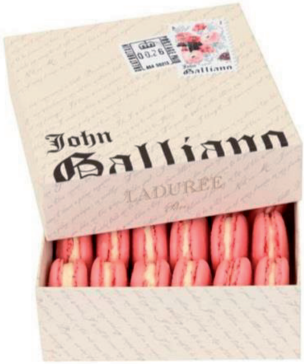


Рис. 16. Продукты компании

Домашнее задание (по согласованию с преподавателем).

1. Опишите и проиллюстрируйте фотографиями межкультурный трансфер известного международного бренда.
2. Представьте себя на месте руководителя департамента по маркетингу существующей российской компании. Как бы вы видоизменили бренд для продвижения компании на европейский, американский, азиатский рынки?
3. Вы создаете новую компанию. Продумайте универсальный графический и фонетический облик бренда, чтобы вас ждал успех на международном рынке.

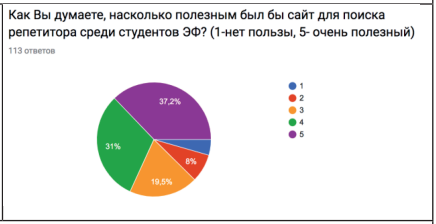
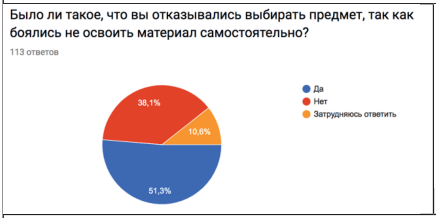
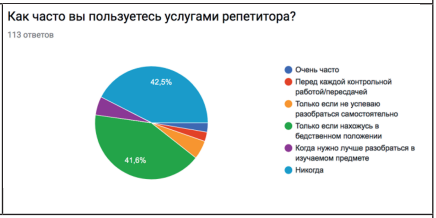
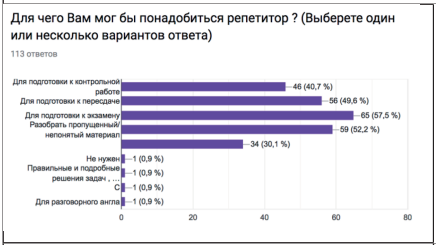
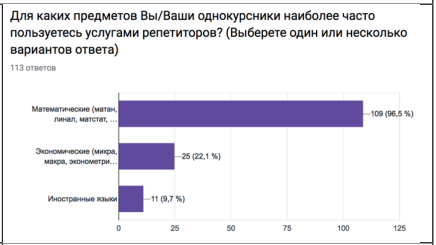
Задание 14. Домашнее задание. Проверка гипотез

Составьте опросный лист и опросите от 20–30 знакомых, друзей, коллег по ключевым характеристикам идеи вашего проекта. Результаты опроса

представьте в виде презентации преподавателю на следующем занятии/контактном часе. Вариант формирования опросного листа представлен ниже (студенческий проект прошлых лет «Репетитор из МГУ»).

Таблица 17

Опросный лист: результаты

Наша группа провела опрос среди студентов экономического факультета и выяснила, насколько создание сайта для репетиторов-студентов будет пользоваться спросом. Данные результаты можно считать отражающими действительное положение, так как выборка была осуществлена напрямую из будущих пользователей сайтом.

Большая часть опрошенных студентов ответили, что поиск услуг репетитора развит довольно слабо, и показали, что сайт, способствующий решению этой проблемы, был бы очень полезным.
 
Также большая часть опрошенных выразили мнение, что услугами репетиторов они пользуются в редких случаях, но при этом боятся брать определенный предмет по выбору из-за его сложности. Наш сайт сможет помочь облегчить освоение сложных предметов и сделать процесс обучения более увлекательным.
 
Наибольший спрос на услуги репетиторов появляется в период сессии и пересдач.	Наибольшую сложность вызывают математические предметы, на что и следует сделать упор в поиске репетиторов.

Чтобы и репетиторам, и студентам можно было легче подстроиться под график друг друга, опрошенные студенты показали, что можно задуматься над внедрением онлайн-занятий.

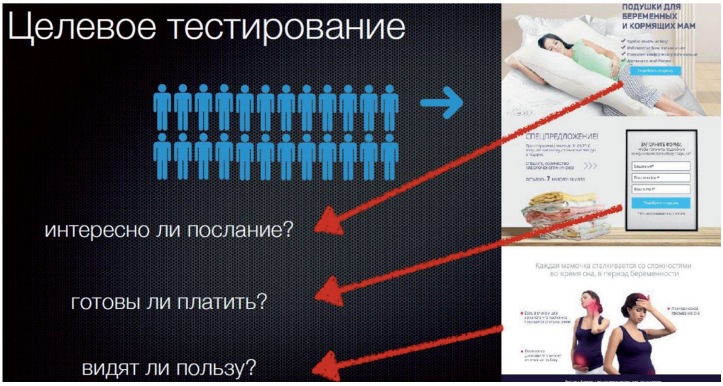


Рис. 17. Для чего заполнять опросный лист?

Задание 15. Домашнее задание. Маркетинговый план компании

Составьте маркетинговый план своего проекта с учетом четырех основных «координат» маркетингового планирования. Результаты представьте в виде мини-презентации вместе с итогами предыдущего задания. Пример оформления подобного задания прошлых лет приведен ниже.

Рис. 18. Оформление шаблона маркетингового плана предпринимательского проекта «Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание»

Задание 16. Разработка своего сайта-визитки (домашнее задание)

Чаще всего сайт-визитка состоит из 10–15 страниц, однако для проверки одной гипотезы или реализации одного продукта возможно использовать одностраничную визитку (лендинг). Это возможно благодаря узкой специализации страницы, что требует значительной подготовки:

- Четкое определение проблемы покупателей их словами
- Определение возможных путей решения проблемы и их сравнения с вашим, «наилучшим» для пользователя продуктом
- Определение «говорящего» названия продукта и адреса сайта
- Регистрация почты и телефона для проекта
- Подготовка продающих и снимающих возражения текстов
- Подготовка рекламных материалов

Пройдя эти этапы подготовки, далее необходимо разместить визитку в интернете. Вы можете сделать это с помощью CMS (тогда вы получите сложное и мощное решение, требующее специфичных знаний) или конструктора (коробочный, полностью готовый вариант, в который необходимо добавить уже подготовленные материалы).

Для этого можно использовать конструкторы tilda или wix, позволяющие за пять шагов (примерно 30 минут) подготовить **лендинг:**

1. Регистрация и покупка www-адреса для сайта
2. Регистрация в системе yandex.metrika и настройка аналитики на странице
3. Установка call-back-кнопок на страницу
4. Размещение и наполнение подготовленными материалами блоков лендинга
5. Публикация проекта

Как только данную страницу начнут посещать, вы сможете отслеживать поведение посетителей и корректировать страницу так, чтобы максимально повысить вероятность покупки.

Домашнее задание по согласованию с преподавателем. Создать сайт-визитку на основе конструкторов сайтов tilda, ru.wix.com — программа максимум, программа минимум — создать презентацию (подробную), где указать:

ЧТО? — Продукт и решаемые с его помощью проблемы (удовлетворяемые потребности)

ДЛЯ КОГО? — Целевой сегмент рынка, четкая характеристика потребителей

ПОЧЕМУ? — Ваши преимущества и отличия от конкурентов (мотивация покупки)

КАК? — Маркетинговые мероприятия (политика продвижения)

ЦЕНА? — Обоснование ценовой политики

ГДЕ? — Каналы сбыта товара (обосновать их эффективность). Учтите модель 4Р в своей работе.

К следующему семинару:

- читать: Тема 1. Параграф 1.2. «Виды и формы предпринимательской деятельности» (с. 5–25) из учебника «Основы предпринимательства»;
- смотреть презентацию лекции по ОПФ на on.econ.msu.ru;
- читать интересные дополнительные материалы на on.econ.msu.ru:
  - — глава «Выбор формы юридического лица» из учебника по курсу «Юридическая поддержка стартапов». Роман Янковский. М.: Библиотека ФРИИ, 2017. — 170 с.
  - — Глава «Регистрация» из учебника по курсу «Юридическая поддержка стартапов». Роман Янковский. М.: Библиотека ФРИИ, 2017. — 170 с.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 5. Интернет-коммуникации в современном предпринимательстве (с. 91–105). Тема 6. Формирование ценностного предложения для выведения продукта на рынок (с. 110–125). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 4. Маркетинг. Оценка рынка (с. 45–53). Тема 5. Разработка продукта (с. 51–66). Тема 6. Выведение продукта на рынок (с. 67–78). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf

Дополнительная литература

1. Аакер Д., Кумар В., Дей Дж. Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2004. — С. 41–59.
2. Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 248 с. (Гл. 1–6).
3. Блэкуэлл Д. У., Энджел Дж.Ф., Миниард П. У. Поведение потребителей. 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с. — С. 111–649.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. — 496 с. — С. 77–137.
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Основы маркетинга. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с. Часть 5. «Разработка рыночных предложений».

6. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 4. «Маркетинг предпринимательского проекта» (с. 59–65). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment

ТЕМА 4
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Основные отличительные черты и особенности ведения бизнеса в РФ
2. Классификация форм и видов предпринимательской деятельности по масштабам, видам деятельности, организационно-экономическим формам.
3. Малое и среднее предпринимательство в РФ.
4. Факторы, обусловливающие выбор конкретной организационно-правовой формы компании.
5. Организация, реорганизация и ликвидация фирмы. Оказание государственными органами услуг по созданию и развитию бизнеса в электронной форме.

Задание 1[1]

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

1. ООО «Орленок», выручка — 854 млн руб.; среднесписочная численность сотрудников — 66 человек; учредители — 85% уставного капитала (УК) у гражданина РФ Иванова И. И., 15% УК у иностранной компании Global Marketing ltd.
2. ИП Петров С. Г. Информация за предыдущий отчетный период: выручка — 2 млн руб.; среднесписочная численность сотрудников — 0 человек; дата регистрации в качестве индивидуального предпринимателя — 25.01.2016.

---

[1] Задание 1 частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 4–5. «Организационно-правовые формы ведения бизнеса в РФ» (с. 28–29).

3. ООО «Промтехснаб». Информация за предыдущий отчетный период: выручка — 640 млн руб.; среднесписочная численность сотрудников — 321 человек; дата регистрации предприятия — 18.03.2006; учредители — 6 граждан РФ.
4. ООО «Инновационные технологии». Информация за предыдущий отчетный период: выручка — 84 млн руб.; среднесписочная численность сотрудников — 18 человек; учредители — 2 гражданина РФ (80% УК) и российское юридическое лицо, не являющееся субъектом малого и среднего предпринимательства (20% УК).
5. Товарищество на вере «Цветы Подмосковья», количество собственников — 2 человека, наемных работников — 6 человек, выручка — 6 млн руб. в год.
6. Полное товарищество «Книгочей», остаточная балансовая стоимость активов — 2 млн руб., среднесписочная численность работников — 15 человек.
7. ООО «Агрохолм», уставный капитал — 50 млн руб., годовой оборот — 1,5 млрд руб., численность персонала– 250 человек.
8. НПАО «Феникс», собственный капитал — 30 млн руб., численность персонала — 300 человек (среднесписочная), оборот 800 млн руб. в год.
9. НПАО «Арктик», численность персонала — 200 человек (среднесписочная), годовая выручка — 2,5 млрд руб.
10. Производственный кооператив «Апорт», уставный капитал — 200 тыс. руб., выручка 1,5 млрд руб. в год, количество всех его работников с учетом реально отработанного времени — 240 человек.
11. ООО «Рассвет», уставный капитал — 10 тыс. руб., прибыль за год работы всего 20 млн руб., количество всех его работников с учетом реально отработанного времени, с учетом работников, работающих по совместительству, и работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений составляет 245 человек.
12. Фермерское хозяйство «Рассвет Придонья», создано всего лишь одним гражданином, Петровым С. В., остаточная балансовая стоимость активов 2 млн руб., с учетом всех работников, в том числе работников, работающих по гражданско-правовым договорам или по совместительству с учетом реально отработанного времени, работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений, средняя численность составляет 100 человек, выручка за последний год — 1,99 млрд руб.
13. ЗАО «Москвопошив», остаточная балансовая стоимость активов 2 млн руб., количество наемных работников в год — 90 человек, выручка за последний год составила 600 млн руб.

Задание 2[1]

Определить организационно-правовые формы предприятий (фирм) по следующим характеристикам:

1. Учредителями являются только «полные» товарищи, которые заключают учредительный договор, они занимаются предпринимательской деятельностью от имени своей фирмы и несут неограниченную ответственность по ее обязательствам.
2. Единственная организационно-правовая форма коммерческой организации, предусматривающая неделимость ее уставного капитала и принадлежность на праве собственности единственному учредителю.
3. Возникает в результате объединения физических и юридических лиц. Часть учредителей (участников) не имеют права вести предпринимательскую деятельность от имени фирмы и участвовать в управлении, несут риск в пределах только своего вклада.
4. Возникает в результате объединения капиталов. Число участников (учредителей) ограничено. Имущество фирмы, созданное за счет вкладов учредителей (участников) в процессе деятельности, принадлежит ей на праве собственности. Учредители (участники) не отвечают по обязательствам фирмы и несут риск в пределах своего вклада.
5. Минимальное число учредителей — 1. Число участников — не более 50. Учредительным документом является устав. Размер уставного капитала — не менее 100-кратной суммы минимальных расходов на оплату труда на момент регистрации. Продажа акции — только с согласия других участников.
6. 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.
7. Возникает в результате объединения капиталов. Уставный капитал на момент учреждения должен составлять не менее 1000-кратной суммы минимального размера оплаты труда на дату регистрации. Предусмотрено свободное отчуждение акции любым третьим лицам.

---

[1] Задание 2 частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 4–5. «Организационно-правовые формы ведения бизнеса в РФ» (с. 31).

Задание 3[1]

Проанализируйте организационно-правовые формы (ОПФ) коммерческих организаций в РФ, заполните таблицу. После заполнения таблицы обсудите с преподавателем, почему наиболее часто встречающимися ОПФ являются общества и индивидуальные предприниматели.

Таблица 18

Формы коммерческих организаций в РФ

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)							
Кол-во участников							
Учредительный документ							
Ответственность участников							
Минимальный капитал							
Управление							
Распределение прибыли							
Условия и особенности ликвидации							
Специальный закон							

Задание 4. Выбор организационно-правовой формы

Повторите материалы задания 2 «Первые шаги в стартапе. Процесс превращения бизнес-идеи в бизнес-модель» семинара 2.

---

[1] Задание 2 частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 4–5. «Организационно-правовые формы ведения бизнеса в РФ» (с. 30).

При регистрации ИП или ООО необходимо заранее выбрать вид экономической деятельности (ОКВЭД). Есть основной ОКВЭД (тот, за который предприниматель получает большую часть прибыли) и дополнительные. Подробнее о возможных кодах можно узнать на сайте оквэд.рф. Подготовить документы для регистрации этих бизнес-идей в формате ИП и ООО в городе Москве можно бесплатно с помощью специального онлайн-сервиса на mbm.mos.ru[1]. Какие еще существуют способы подачи документов на регистрацию бизнеса в России?

Укажите наиболее предпочтительные организационно-правовые формы для следующих бизнес-идей:

- Фотосъемка.
- Открытие клининговой бизнеса.
- Стартап в сфере handmade.
- Стартап в сфере зообизнеса.
- Бизнес на ремонте домов и квартир.
- Бизнес в индустрии здоровья и красоты: открытие салона красоты.
- Открытие кафе.
- Гид по достопримечательностям.
- «Кофе с собой»: открытие микробизнеса.
- Открытие цветочного магазина.
- Репетиторство.

Задание 5

Обсудите с преподавателем данные таблицы и ответьте на вопросы:

1. Почему наибольшее количество предприятий зарегистрировано в форме общества с ограниченной ответственностью и индивидуальных предпринимателей (крестьянских хозяйств)?
2. Почему столь незначительно количество хозяйственных товариществ?
3. Почему в данных ФНС присутствуют ныне не существующие организационно-правовые формы: общество с дополнительной ответственностью, закрытое акционерное общество, открытое акционерное общество?

[1] Бесплатная подготовка документов для регистрации ООО/ИП в г. Москве. Электронный сервис портала «Город для бизнеса» Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы. URL: https://mbm.mos.ru/services/legal_entity

Таблица 19

Статистика действующих в РФ организационно-правовых форм по состоянию на 01.01.2020[1]

Организационно-правовая форма	Количество зарегистрированных предприятий и ИП
Полные товарищества	131
Товарищества на вере	256
Общества с ограниченной ответственностью	3 002 433
Общества с дополнительной ответственностью	54
Акционерные общества	63 015
в том числе:	
Публичные акционерные общества	957
Непубличные акционерные общества	28 232
Закрытые акционерные общества (ЗАО)	24 361
Открытые акционерные общества (ОАО)	9 465
Производственные кооперативы (ПК)	10 123
Индивидуальные предприниматели (ИП) и крестьянские (фермерские) хозяйства	4 040 095

Задание 6. Регистрация юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан

При осуществлении предпринимательской деятельности обязательна регистрация. Определите список необходимых документов и порядок действий для регистрации ООО, индивидуального предпринимателя и самозанятых граждан с использованием ресурсов сайта ФНС РФ (https://www.nalog.ru/).

Какие есть основания для отказа в государственной регистрации согласно п. 1 ст. 23 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»?

В чем сходства и отличия регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в РФ?

Задание 7. Ликвидация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей

К решению о ликвидации предприятия учредителей (собственников) компании могут привести различные причины. Это может быть, напри-

[1] Данные официального сайта Федеральной налоговой службы: https://www.nalog.ru/

мер, переезд, низкая прибыльность, убыточность бизнеса и даже банкротство. Ряд факторов, таких как наличие задолженности перед партнерами и государственными учреждениями, наличие проблем при проведении бухгалтерского учета, могут затруднить процедуру и затянуть сроки проведения ликвидации.

Перечислите список необходимых документов и порядок действий для ликвидации ООО и индивидуального предпринимателя с использованием ресурсов сайта ФНС РФ (https://www.nalog.ru/).

В чем сходства и отличия ликвидации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей?

Задание 8. Выбор ОПФ: ООО или индивидуальный предприниматель?

Определите преимущества и недостатки выбора организационно-правовой формы: ООО, ИП, самозанятость — для следующих видов деятельности:

- Школа программирования и цифрового творчества (дополнительное образование для школьников).
- Розничный магазин товаров для дома.
- Маникюрный салон.
- Стоматологическая клиника.
- Туристическое агентство.
- Цветочный интернет-магазин.
- Выездная автомойка.

Заполните таблицу.

Таблица 20

Специфика деятельности юридического лица (ООО), индивидуального предпринимателя и самозанятого

Преимущества юридического лица	Преимущества индивидуального предпринимателя	Преимущества самозанятого
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Недостатки юридического лица	Недостатки индивидуального предпринимателя	Недостатки самозанятого
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Задание 9. Формирование уставного капитала компании[1]

Однажды в конце 2018 г. четыре друга решили создать в родном городе кафе-ресторан северной русской кухни. Основатели решили зарегистрировать ресторан-кафе «Северный ветер» в форме общества с ограниченной ответственностью по нескольким причинам:

- Законодательство предъявляет минимальные требования к участникам ООО в отличие от ИП, следовательно, открыть ООО безопаснее, чем ИП.
- ООО не надо тратиться на выпуск акций.
- Наработать клиентуру под логотипом ООО гораздо проще и быстрее, чем под логотипом ИП.
- Под логотипом ООО можно использовать упрощенную систему налогообложения.

Вопрос 1. Обоснован ли выбор компаньонов? Согласны ли вы со всеми их утверждениями?

Первоначально, в январе 2019 г., учредители хотели сформировать уставный капитал за счет:

- денежных средств, передаваемых в качестве вклада в уставный капитал общества тремя участниками и предназначенных для проведения ремонтных и отделочных работ;
- здания общей площадью 150 кв. м, расположенного по адресу: ул. Вавилова, д. 23, передаваемого последним участником бизнеса и оцененного независимым экспертом в сумму 25 000 долл.

Здание расположено в центре города, имеет удобные подъездные пути и оборудованную стоянку, а также близко к основным маршрутам городского транспорта, что усиливает преимущества создаваемого кафе.

Таблица 21

Состав вкладов в уставный капитал и их оценка на 11.01.2019

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	25 000 долл.

[1] Задание частично взято из учебника Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 4–5. «Организационно-правовые формы ведения бизнеса в РФ» (с. 31).

Вопрос 2. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству?

Провозившись с разработкой бизнес-плана, так и не зарегистрировав бизнес, в середине января 2019 г. напарники заручились предварительным согласием 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;
- того же самого здания, оцененного независимым экспертом на сумму в 2 000 000 руб. по курсу ЦБ РФ на дату оценки.

Таблица 22

Состав вкладов в уставный капитал и их оценка на 15.01.2019

ФИО	Статус	Сумма вклада
1-й участник	Физическое лицо	4 000 руб.
2-й участник	Физическое лицо	4 000 руб.
3-й участник	Физическое лицо	1 500 руб.
4-й участник	Физическое лицо	2 000 000 руб.

Вопрос 3. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству?

Основатели бизнеса в процессе редактирования бизнес-плана выявили четырех основных конкурентов, которые в своей деятельности используют традиционное понимание ресторанного бизнеса.

Таблица 23

Основные конкуренты компании

Название предприятия	Специфика	Дополнит. услуги	Кол-во холодных закусок	Кол-во горячих блюд	Кол-во десертов	Тематические меню
Матч	нет	Просмотр спортивных программ	5–6	3–4	2–3	нет
Мамба	нет	Дискотека	10	нет	10	Рейв-меню
Аватар	нет	Детские утренники	4–6	2–3	5–6	Детское меню
Вокзал для двоих	Почти банкрот Распродает имущество	нет	1–2	1–2	1–2	нет

«Унылое» меню основных конкурентов не отличается большим разнообразием холодных, горячих блюд и десертов, имеет достаточно разнородный характер и не может рассматриваться в качестве концептуального. Удобное месторасположение и разнообразие предоставляемых услуг, а также «русская направленность» создаваемого нами кафе на фоне увеличения интереса к национальным обычаям и традициям обеспечивают наши преимущества», — так решили основатели нового бизнеса. Третий участник выкупил за наличный расчет часть оборудования у кафе «Вокзал для двоих» за 25 000 руб. (ниже остаточной балансовой стоимости данного актива), а также остатки взвесей чая, кофе и специй на сумму 4000 руб.

Также участники общества переписали устав и освободили второго участника 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).

Таблица 24

Состав вкладов в уставный капитал 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 русской кухни
3-й участник	Физическое лицо	4000 руб.	Денежные средства
		25 000 руб.	Основные средства (оборудование)
		4000 руб.	Оборотные средства (сырье)
4-й участник	Физическое лицо	2 000 000 руб.	Основные средства (здание)

Вопрос 4. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству?

Как уже отмечалось ранее, в качестве места для организации предприятия общественного питания будет использоваться здание, передаваемое в качестве вклада в уставный капитал одним из учредителей. Здание расположено в живописном месте в центральной части города, имеет удобную внутреннюю планировку, в том числе большое помещение кухни; таким образом, для переоборудования его под предприятие общественного питания не понадобится существенной перепланировки со сменой

несущих конструкций, что предполагает достаточно низкие первоначальные затраты.

Основные работы предполагается провести в области оформления интерьера в стиле, соответствующем общей концепции русской национальной кухни. Для этого будет приглашен дизайнер по интерьеру, с которым предполагается заключить договор подряда. Впоследствии также предполагаются незначительные изменения в оформлении интерьера, которые будут проводиться либо в соответствии с пожеланиями клиентов, организующих банкет (тематический вечер), либо с учетом традиций соответствующих праздников: Новый год, Рождество, Масленица, Пасха и т.д.

В конце января компаньоны оценили с помощью независимого эксперта стоимость оборудования и сырья (27 тыс. руб. и 3 тыс. руб. соответственно), выкупленного у обанкротившегося кафе «Вокзал для двоих».

Также один из участников получил патент на изобретение «Способ приготовления малосоленой рыбы» (патент № 2313944, относится к рыбной промышленности, в частности к технологии приготовления малосоленой рыбы, полезная модель позволяет получить готовый продукт высокого качества при значительном сокращении времени посола)[1]. Его стоимость независимым оценщиком была оценена в 250 тыс. руб.

Еще один из участников решил внести в качестве вклада муниципальные облигации «ТомскАдм-34005-об» с доходностью 13,05% (Торговая площадка — Мосбиржа, дата размещения — 16.12.2014, облигации ежедневно торгуются на открытом рынке)[2] на сумму 90 тыс. руб. по данным последней котировки.

Таблица 25

Состав вкладов в уставный капитал и их оценка на 01.02.2019: следующий этап

ФИО	Статус	Сумма вклада, руб.	Вид взноса	Проведена оценка независимым оценщиком	Стоимость доли, приобретенной участником, руб.	Доля в УК, %
1-й участник	Физическое лицо	310 000	Денежные средства		400 000	13,33
		90 000	Ценные бумаги	Да, по данным последней котировки, на 28.01.2015		

[1] Источник: http://bankpatentov.ru/node/490973

[2] Источник: http://www.rusbonds.ru/tooldistrib.asp?tool=108370&pl=7977

Окончание табл. 25

ФИО	Статус	Сумма вклада, руб.	Вид взноса	Проведена оценка независимым оценщиком	Стоимость доли, приобретенной участником, руб.	Доля в УК, %
2-й участник	Физическое лицо	50 000	Денежные средства		300 000	10
		250 000	Право на патент	да		
3-й участник	Физическое лицо	270 000	Денежные средства		300 000	10
		27 000	Основные средства (оборудование)	да		
		3 000	Оборотные средства (сырье)	да		
4-й участник	Физическое лицо	2 000 000	Основные средства (здание)	Да (на 28.01.15)	2 000 000	66,66
					Итого УК: 3 000 000	

Вопрос 5. Соответствует ли способ формирования уставного капитала российскому законодательству? Произведите расчет суммы уставного капитала ООО и определите доли учредителей.

В 2020 г., спустя год после регистрации, компания произвела переоценку оборудования, купленного одним из участников будущей компании за бесценок у обанкротившегося кафе «Вокзал для двоих». По результатам переоценки стоимость основных средств увеличилась на 18,55 тыс. руб.

Вопрос 6. Каким образом данная переоценка основных средств в 2016 г. отразится на величине собственного капитала компании (добавочного, уставного, резервного)?

Задание 10. Кейс «Olympia Veneer»

В 1921 г. в США был основан кооператив по производству фанеры под названием Olympia Venner. Среди 120 основателей были плотники, механики и лесорубы из города Олимпия. Каждый из них потратил по 1000 долл. на свой пай, что позволило получать часть прибыли пред-

приятия пропорционально объему совершенного труда. Для вступления в кооператив было необходимо пройти процедуру одобрения другими членами, а для выхода приходилось искать покупателя пая. Уже в 1923 г. стоимость пая достигла 2550 долл.

Высокий спрос на фанеру привел к росту стоимости паев до 28 000 долл. в 1951 г., а труд оплачивался в 2 раза выше, чем на традиционных фабриках даже при согласовании заработной платы с профсоюзом. На волне успеха между 1949 и 1956 гг. был создан еще 21 кооператив, причем 9 из них за счет выкупа работниками уже существующих компаний.

С каждым годов кооператив заключал все больше трудовых договоров и к 60-м гг. число наемных работников достигло тысячи. В 1954 г. кооператив прекратил существование: все паи были проданы крупной корпорации. К этому времени осталось всего 69 участников, среди которых 23 были его основателями. Оценочная сумма отдачи на их первоначальные инвестиции составила 652 000 долл.

Особенности функционирования

Смена организационной формы оказала любопытное влияние на экономические показатели компании. Производительность труда была существенно выше, чем у корпораций в той же отрасли, несмотря на наличие одинаковых технологий. Она поддерживалась жесткой трудовой этикой, основанной на взаимном мониторинге и давлении со стороны коллег. Как только корпорация реорганизовывалась в кооператив — число проверяющих немедленно снижалось в 4 раза, а совокупная производительность факторов производства повышалась на 6–45% (в зависимости от способа оценки).

Сами паи не были легкодоступными для работников — их цена составляла от одной до трех годовых зарплат. И все же работник, купивший пай и проработавший несколько лет, имел значительно больший приведенный доход, чем аналогичный работник, трудившийся по контракту и вложивший такую же сумму денег в банк. Необычной была и реакция кооперативов на снижение спроса: вместо сокращения части работников наблюдалось снижение оплаты труда, что означало распределение ущерба равномерно между всеми.

Вопросы к кейсу:

1. В чем заключается ключевое отличие корпорации от кооператива?
2. Как объяснить существенный прирост в производительности труда при переходе от корпорации к кооперативу?
3. Почему, несмотря на большую эффективность формы кооператива, они в конечном счете были превращены в корпорацию? Было ли это неизбежно? В какой момент возникло внутреннее противоречие, которое и привело к ликвидации всего кооператива?

Задание 11. Домашнее задание

В рамках группового студенческого проекта определите наиболее оптимальную правовую форму организации бизнеса с обоснованием своего выбора. Результаты представьте на семинаре/контактном часе преподавателю в виде презентации.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 1. Сущность современного предпринимательства и основные тенденции его развития. Параграф 1.2. Виды и формы предпринимательской деятельности (с. 10–24). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 9. Создание и развитие стартапа (с. 117–128). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf

Дополнительная литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».
2. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 96 с. Глава 2. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46890&p=attachment
3. Методические рекомендации для предпринимателя Банка России по профилактике блокировки банковского счета. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/72603/meth_rec_20190626.pdf
4. Путеводитель на пути к собственному делу / обучающий сервис ФНС России. Разделы «Регистрация бизнеса», «Реорганизация бизнеса», «Ликвидация бизнеса» [Электронный ресурс]. URL: http://www.nalog.ru/create_business/
5. Российский статистический ежегодник. Полное издание Федеральной службы государственной статистики. Раздел 15. «Малое предпринимательство. Индивидуальное предпринимательство» (с. 316–320). [Электронный ресурс]. URL: https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf
6. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Начать бизнес» [Электронный ресурс]. URL: https://fincult.info/articles/nachat-biznes; раздел «Реабилитация бизнеса» [Электронный ресурс]. URL: https://fincult.info/prepodavanie/base/dlya-nachinayushchih-predprinimatelei/8463/
7. Янковский Р. Юридическая поддержка стартапов. — М.: Библиотека ФРИИ, 2017. — 170 с. Раздел 2 «Выбор формы бизнеса»; раздел 3 «Регистрация бизнеса».

ТЕМА 5
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Личностные ценности и приоритеты владельцев бизнеса. Эффективное партнерство.
2. Корпоративная культура. Ценностное предложение персоналу: понятие, состав, структура.
3. Основные процессы цикла управления человеческими ресурсами в предпринимательской организации: планирование, наем, поддержка, развитие, мотивация, оценка и выбытие персонала.
4. Оценка эффективности работы персонала.

Задание 1[1]

История предпринимательства показывает, что наиболее успешной формой ведения бизнеса является партнерство. Однако сама по себе эта форма не гарантирует успех. Принципиально важной является 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»[2].

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

---

[1] Задание взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 49–51).

[2] Гейдж Д. Партнерское соглашение. — М.: Сколково, 2012. — с. 157.

Таблица 26

Личностные ценности

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.
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 приведены в баллах результаты опроса по этой методике совладельцев семейного ресторанного бизнеса, который оказался на грани закрытия из-за противоречий между членами семьи.

Таблица 27

Ценностные профили партнеров в семейном бизнесе

Джек (отец)		**Мэрилин (мать)**	
Властолюбие	72	Духовность	67
Меркантильность	63	Интеллектуальность	65
Индивидуализм	58	Филантропия	64
Ритуальность	45	Эстетичность	58
Филантропия	43	Ритуальность	52

Окончание табл. 27

Интеллектуальность	41	Меркантильность	43
Эстетичность	33	Властолюбие	35
Духовность	26	Индивидуализм	33
Кара (дочь)		**Рой (сын)**	
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	21

Рассмотрите ценностные ориентиры партнеров и определите возможные конфликтные зоны в их взаимоотношениях.

Задание 2[1]

Охарактеризуйте состояние системы управления персоналом в организации, которая может быть описана следующим образом:

«Если дует ветер, лодка плывет сама. Но когда наступает штиль, необходимо грести. На корабле есть команда гребцов, кормчий и впередсмотрящий. Но так как судно большое, команды от впередсмотрящего до кормчего идут слишком долго, иногда с искажениями. Гребцы не понимают, что происходит наверху, и не торопятся выполнять свою работу, поскольку курс перманентно меняется. Кормят гребцов средне, независимо от усилий, которые им приходится затрачивать при разных погодных условиях и скорости передвижения судна».

Задание 3[2]

Основатель компании «Руян» Александр Кравцов сформулировал свои принципы управления персоналом следующим образом:

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 51).

[2] Задание взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 51–52).

1. «Мир на самом деле не очень материален, все зиждется на человеческих энергетиках».
2. «Наша компания... — это личное развлечение не одного человека, а целого коллектива, и это развлечение достаточно прибыльно, что заставляет нас самих относиться к нему с большим уважением».
3. «Считать, будто можно сегодня что-то сделать и оно будет работать всегда, — ошибка. Нечто будет работать ровно до того момента, пока люди, его родившие, будут вкладывать душу и силы».
4. «Сотрудники компании не являются ничьими рабами, и руководитель не является их рабом. Я сейчас очень увлекаюсь изучением поведения пчел — оттуда по менеджменту можно вытянуть в сто раз больше, чем из 99% специальных книг. Есть законы, по которым пчелам в улье комфортно, есть законы, по которым пчелам в улье перестает быть комфортно, и есть законы, по которым часть пчел улетает и создает новый улей. Я считаю, что люди свободны. Как и пчелы, впрочем. Улей, который производит много меда, не вырастает на 100 метров в длину и 50 в ширину, не приобретает восемь уровней управления».
5. «Мы выигрываем на рынке за счет большего раскрытия человеческого потенциала. Каждый человек — оркестр, а не функция. Человеку приятнее быть оркестром, его эффективность так гораздо выше».
6. «Времени всегда столько, сколько надо, — оно резиновое. На что не хватает сил — более существенный вопрос. А не хватает на то, чтобы в каждого стоящего человека вдохнуть больше веры в себя».

Какими принципами руководствовались бы вы, если бы вам пришлось управлять человеческими ресурсами в инновационной компании?

Задание 4

В книге «Самые великие притчи мира» (издательство АСТ) приведена древняя еврейская притча под названием «ЛОШАДКИ ОДНОЙ МАСТИ». Ознакомьтесь с этой притчей и подумайте над тем, какие выводы можно сделать из ее содержания для эффективного командообразования.

«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 пригрозишь кнутом одной из них, так другая все силы прикладывает, чтобы помочь той, что рядом».

Задание 5

Компания ООО «Сириус», зарегистрированная в 2017 г., как малое предприятие, успешно вышла на рынок услуг по ремонту бытовой техники и планомерно наращивала свои доходы.

Ее владелец — Андреев П. П. был в целом доволен развитием бизнеса и понимал, что значительным вкладом в успех дела было использование тех льгот, которые получил его бизнес, будучи малым. Но рост бизнеса, обусловленный ростом заказов на ремонт, требовал увеличения численности работающих.

В конце октября 2019 г. он всерьез озаботился показателем среднесписочной численности работников, так как понимал, что превышение лимита по этому показателю будет означать лишение его предприятия статуса малого со всеми вытекающими последствиями (запрет на применение УСН, льготные кредиты, льготные ставки аренды и т.д.). Он запросил у бухгалтера данные по расчету показателя среднесписочной численности работников по результатам работы в январе-октябре 2019 г. (см. таблицу 28) и понял, что, если число работников в ноябре и декабре сохранится на уровне октября (102 человека), то ситуация действительно станет критичной.

Таблица 28

Данные по расчету показателя среднесписочной численности работников по результатам работы в январе-октябре 2019 г.

Расчетный месяц	Исходные данные (количество работников)	Расчет показателей среднесписочной численности работников
Январь (факт)	с 01 по 31.01.2019 — 99 человек	
Февраль (факт)	с 01 по 25.02.2019 — 97 человек с 26 по 28.02.2019 — 98 человек	
Март (факт)	с 01 по 31.03.2019 — 99 человек	

Окончание табл. 28

Расчетный месяц	Исходные данные (количество работников)	Расчет показателей среднесписочной численности работников
Апрель (факт)	с 01 по 30.04.2019 — 103 человека	
Май (факт)	с 01 по 04.05.2019 — 98 человек с 05 по 31.05.2019 — 99 человек	
Июнь (факт)	с 01 по 30.06.2019 — 99 человек	
Июль (факт)	с 01 по 31.07.2019 — 100 человек	
Август (факт)	с 01 по 31.08.2019 — 104 человека	
Сентябрь (факт)	с 01 по 30.09.2019 — 102 человека	
Октябрь (факт)	с 01 по 26.10.2019 — 102 человека с 27 по 31.10.2019 — 105 человек	
Ноябрь (предварительный расчет)	с 01 по 30.11.2019 — 102 человека	
Декабрь (предварительный расчет)	с 01 по 31.12.2019 — 102 человека	
Среднесписочная численность на 01.01.2020		

Рассчитайте по данным таблицы показатель среднесписочной численности работников компании за 2019 г. при условии, что в ООО « Сириус» отсутствуют частично занятые работники, все работают на полную ставку. Если выявится превышение лимита, выберите из нижеприведенных вариантов те, которые могут быть использованы Андреевым П. П. для сокращения показателя среднесписочной численности работников до размеров допустимого лимита.

1. Перевод части работников на работу в качестве «самозанятых».
2. Перевод части сотрудников на работу на неполный рабочий день.
3. Вывод отдельных функций, например бухгалтерии и транспорта, на аутсорсинг.

4. Раздел компании с выводом из нее, например, услуг по ремонту холодильников в самостоятельное юридическое лицо или в ИП.

Задание 6

Предположим, в вашей компании (проекте) появилась вакансия на должность менеджера по продажам. Сформируйте заявку на подбор сотрудника на эту вакансию.

Таблица 29

Заявка на подбор сотрудника

1. Каким требованиям корпоративной культуры, каким ценностям компании должен соответствовать сотрудник? Либо какие ценности ни в коем случае не должны быть в ценностной структуре кандидата?	
2. Почему люди должны хотеть работать на этой позиции? Какие потребности и мотивация удовлетворяются здесь?	
3. Важен ли психотип сотрудника на этой работе, какой, по какой типологии?	
4. Зарплата (постоянная и переменная части), условия труда?	
5. Кому подчиняется, в каком подразделении в структуре находится, кто подчиняется этой должности?	
6. По каким показателям оценивается его работа?	
7. Как сейчас строится процесс работы на этой позиции? Или нужно создать оптимальный процесс? Первый день на работе что будет включать в себя?	
8. С кем взаимодействует по работе: вертикальные и горизонтальные связи.	
9. Когда вакансия появилась? Почему?	
10. Работает ли сотрудник на этой должности с бюджетом? Каким?	
11. Каких кандидатов уже отсмотрели, почему им отказали?	
12. Рассматриваются ли внутренние кандидаты? Если нет, почему?	
13. Кандидаты из каких компаний не рассматриваются и почему?	

Задание 7

Опишите рекламную кампанию по привлечению кандидатов на эту вакансию:

1. Кто ЦА (целевая аудитория) вашей вакансии?
2. Каковы ее ценности, интересы?
3. Где она, вероятнее всего, узнает о вашей вакансии? Какой бюджет необходим на рекламу вакансии в нужном вам месте?
4. Каковы особенности языка вашей ЦА?

5. Что привлечет и удержит ее интерес в вашем сообщении о вакансии, замотивирует ее остаться на следующие этапы отбора?

Задание 8. Кейс «Компашки»

Компания IT-Print занимается печатанием различных изображений на майках и реализует их через интернет-сеть и розничные магазины. Бизнес на протяжении последних семи лет устойчиво растет. Среди покупателей увеличивается доля корпоративных клиентов, что позволяет снижать издержки производства за счет серийных заказов. В штате компании работает уже 43 человека. Можно сказать, что детские болезни стартапов успешно преодолены. Коллектив работает стабильно и так называемое человеческое измерение организации у основателя и единственного владельца фирмы Алексея Полтева не должно было бы вызывать тревоги.

Однако интуитивно Алексей стал ощущать, что атмосфера в коллективе потеряла былую энергетику, пропал азарт, с которым ждали и выполняли новые заказы, чувствовалась усталость от сложившихся производственных отношений. Людей вроде бы устраивала отработанная система материальной и моральной мотивации. Но, как все многократно повторенное и ставшее привычным, не вызывало прилива сил и роста вовлеченности.

Все годы работы компании Алексей лично занимался кадровыми вопросами — от подбора персонала до назначения окладов и премиальных выплат. Работу с людьми считал своей ключевой задачей. И успех своего дела связывал в значительной степени с выбранным приоритетом. Сумев привлечь и удерживать порядочных, высокопрофессиональных специалистов, что было непростым делом в сложные кризисные времена, он наконец позволил себе расслабиться и переключиться на здоровье, спорт и другие занятия, о которых прежде не мог даже мечтать.

Но он прекрасно понимал, что персонал — это ресурс, требующий постоянного пристального внимания. Поэтому идея пригласить в компанию HR-специалиста для оперативного менеджирования HR-процессами все чаще посещала его. Наконец подвернулся случай. На одной из конференций его заинтересовало выступление молодой женщины Ирины Новиковой, которая с горящими глазами рассказывала о новых формах материальной и нематериальной мотивации сотрудников, которые успешно применялись в компании, где она работала в HR-отделе уже три года.

Алексею показалась интересной идея использования так называемой корпоративной валюты «компашек», которыми сотрудники вознаграждали друг друга за помощь, поддержку, креативные идеи, другие позитивные начинания сверх своих непосредственных обязанностей. В перерыве Алексей познакомился с Ириной и договорился о встрече, рассказав вкратце о своей компании и волновавших его сомнениях. Состоявшаяся через

неделю встреча прошла, как говорится, в теплой дружеской обстановке. Ирина понравилась Алексею своей открытостью, оптимизмом и в то же время трезвостью и вдумчивостью в подходе к рассматриваемым вопросам. Во время встречи Ирина подробно рассказала Алексею о заинтересовавшей его системе «компашек». Кратко идея заключалась в следующем.

«Компашки» — это внутренняя виртуальная валюта, они начисляются за все инициативы, работу, идеи, помощь, за все, что человек делает для компании и других сотрудников помимо своих прямых обязанностей.

«Компашки» можно получать из разных источников. Например, их может начислять отдел персонала за участие в подготовке корпоративных мероприятий, победу в корпоративных конкурсах, активное участие в HR-проектах, помощь в подборе ценных специалистов и пр.

«Компашки» из Банка Идей (электронной системы, позволяющей сотрудникам зарегистрировать идею по улучшению бизнеса) начисляются за те идеи сотрудников, которые получили высокую оценку менеджеров, признаны интересными, актуальными для компании.

Еще один канал поступления «компашек» — коллеги по работе. Они также могут награждать друг друга, при этом не обосновывая своего выбора. Их можно начислять даже тем, с кем нет прямого пересечения по работе, но кто в чем-то оказался вам полезен. Это может быть просто человеческая симпатия, но ведь присутствие рядом симпатичного тебе человека также способствует трудовым успехам. Получатель видит, кто и за что начислил ему «компашки», для остальных же эта информация остается конфиденциальной.

Направления использования накопленной внутренней валюты разнообразны. Перечень возможных презентов с указанием их веса в «компашках» вывешен в сети компании. «Компашки», например, можно обменять на призы с корпоративной символикой: брелки, майки и т.д. Можно также заказывать ценные предметы, например, стать владельцем смартфона или другого гаджета. Сумму от 500 «компашек» можно перевести в доллары по курсу 2/1.

По словам Ирины, нововведение существенно повысило активность сотрудников и в непосредственной работе, и в генерации идей, и в помощи коллегам.

Идея о возможности применения корпоративных «компашек» по мере обдумывания ее Алексеем становилась все более интересной. Он очень аккуратно начал обсуждать ее с ключевыми сотрудниками. Однако однозначно положительной реакции не получил. Зам по производству назвал систему «детским садом», игрой, в которую люди быстро наиграются. Бухгалтер выразила сомнение относительно объективности оценок, сказав, что есть риск того, что «человеческое» может начать преобладать над деловым. Однако были и те сотрудники, особенно молодые, которые с энтузиазмом восприняли идею введения корпоративных «компашек».

Активизация системы мотивации персонала рассматривалась Алексеем вкупе с приглашением HR-менеджера, в роли которого Алексей видел Ирину Новикову. Но решение этого вопроса он оттягивал, боясь вносить в проверенную и стабильно работающую систему стимулирования изменения, да еще в исполнении такого активного, очень эмоционального и нового HR-менеджера.

Что вы посоветуете Алексею?

Задание 9

В ООО «Тверь» один мастер (основной производственный персонал) по норме затрачивает 8 часов на изготовление одного изделия. Рассчитайте потребность в основном производственном персонале при плане выпуска 704 изделий в месяц при условии, что рабочий день равен 8 часам, а в месяце 22 рабочих дня.

Задание 10[1]

Какой способ вознаграждения, на ваш взгляд, будет оптимальным для перечисленных ниже должностей: стажер, разработчик новых продуктов, маркетолог, партнер компании, отвечающий за разработку новых инновационных продуктов?

Формы вознаграждения:

1. «Работа за опыт»
2. Заработная плата
3. Заработная плата + личный бонус
4. Заработная плата + личный и командный бонусы
5. Заработная плата + опционы на акции компании
6. Заработная плата + доля в компании

Задание 11[2]

Какие из перечисленных положений характеризуют сдельную и повременную формы оплаты труда?

---

[1] Задание взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 53).

[2] Задание взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 53–54).

1. Применяется в тех случаях, когда рабочий не оказывает влияния на объем выпускаемой продукции.
2. Применяется на участках ручного и машинно-ручного труда.
3. Не рекомендуется применение при ухудшении качества продукции.
4. Применяется на конвейерных линиях с регламентированным ритмом.
5. Применяется при выполнении работ, связанных с обслуживанием оборудования.
6. Применяется для стимулирования объемов производства.
7. Применяется для сокращения сроков выполнения всего объема подлежащих выполнению работ.
8. Предполагает использование технически обоснованных норм труда.

Задание 12[1]

Рабочий-сдельщик отработал в текущем месяце 18 рабочих дней и изготовил за это время 280 деталей. Продолжительность рабочего дня — 8 часов. Норма времени на изготовление одной детали — 60 мин., сдельная расценка — 100 руб. на 1 деталь. За выработку продукции сверх установленных норм до 10% расценка увеличивается на 15%, а при перевыполнении норм свыше 10% расценка увеличивается на 25%.

Рассчитайте размер его заработной платы. Решение оформите в виде таблицы.

Таблица 30

Повременная система заработной платы

Выработка по норме	Выработано сверх нормы	Процент перевыполнения нормы	Заработная плата по твердым расценкам	Прогрессивные доплаты за перевыполнение нормы	Итого заработная плата (гр. 4 + гр. 5)
1	2	3	4	5	6

[1] Задание взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 54).

Задание 13[1]

В 1-м квартале 2019 г. среднесписочная численность персонала компании составила 100 человек, а объем произведенной продукции — 540 тыс. руб. В плановом периоде (2-й квартал) планируется уволить 20 сотрудников и увеличить объем реализации на 20%. Как изменится производительность труда в плановом периоде?

Задание 14[2]

Определите коэффициент текучести кадров и коэффициент выбытия кадров, используя следующие данные за год работы компании. Среднесписочная численность работников предприятия — 2000 человек.

В течение года уволилось:

— по собственному желанию — 84 человек.
— за нарушение трудовой дисциплины — 28 человек.
— в связи с уходом на пенсию — 16 человек.
— в связи с поступлением в учебные заведения — 14 человек.
— в связи с призывом в Вооруженные силы — 12 человек.
— в течение года переведены на другие должности — 56 человек.

Задание 15[3]

Изучите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Наталья Ушакова и Татьяна Анисимова начали работать в отделе по работе с клиентами рекламного агентства ЗАО «R-com» в июле 2005 г. Обе закончили экономический вуз, факультет менеджмента, но во время обучения практически не общались. Приход в компанию, где на первых порах в отделе к новичкам только присматривались и не спешили вовлекать в активную жизнь коллектива, сблизил их. Поддерживая друг друга в ос-

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 54).

[2] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 55).

[3] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 55–58).

воении новых навыков и в решении возникающих проблем, девушки постоянно общались, и их отношения постепенно переросли в дружеские.

Компания быстро росла. Увеличивались не только объемы продаж, но и разнообразие предлагаемых клиентам услуг, что привело к существенному росту интенсивности труда. Плотность рабочего графика стала настолько высокой, что попить чаю с коллегами и обсудить светские новости, как это было когда-то, времени не хватало. Приходилось задерживаться по вечерам, иногда допоздна. Неделя превращалась в один сплошной трудовой марафон, практически без передышки.

За два последних года в отдел не был принят ни один новый сотрудник. Администрация объясняла эту ситуацию необходимостью повышать оплату труда действующему персоналу и удерживать таким образом квалифицированные кадры от ухода из компании. Оклады действительно росли, и по этому параметру компания выглядела конкурентоспособным работодателем на рынке труда.

2007 г. оказался знаковым в жизни компании. Собственники фактически отошли от текущего управления фирмой, сконцентрировав внимание на диверсификации бизнеса. Создавалось полиграфическое предприятие. На это были направлены и финансовые ресурсы. Сотрудники знали об этом новом начинании руководства компании и с пониманием относились к идее развития материальной базы. Это позволило бы в будущем существенно расширить бизнес, превратившись в компанию не только рекламораспространителя, но и производителя рекламных услуг.

Боясь снизить уровень влияния, собственники приняли решение назначить генеральным директором R-com начальника отдела маркетинга Анатолия Кузовлева как человека, работавшего в компании с момента ее создания и последовательно проявлявшего лояльность к руководству и принимавшимся решениям даже в самые сложные для компании времена.

Кузовлев был грамотным специалистом в области маркетинга. Возглавляемый им отдел работал стабильно, ему удалось создать эффективно действующую, сплоченную команду сотрудников. В разговоре с руководством по поводу предполагаемого повышения Кузовлев откровенно обозначил свои «слабые», на его взгляд, стороны. Он не был силен в финансовых вопросах, ему никогда не приходилось руководить коллективом больше 10 человек, а в R-com насчитывалось 164 штатных сотрудника и 35 по совместительству и договорам подряда. Он понимал, что в воздухе витала необходимость внедрения новых принципов управления персоналом, способных активизировать их творческий потенциал и создать инновационный климат. Но как это сделать, представлял пока смутно.

Разговор, состоявшийся с собственниками, показал, что они с пониманием относятся к означенным проблемным вопросам и готовы к возможным переменам. Единственное условие, которое ему было выдви-

нуто, — постепенность перемен, которая, по их мнению, предохраняла бизнес от явных кризисов и провалов. Получив карт-бланш на эксперимент и согласившись занять пост гендиректора, Кузовлев решил провести анкетирование сотрудников, чтобы почувствовать атмосферу в коллективе и выработать дальнейшую стратегию и тактику развития компании.

Происходящие изменения в «верхах» совпали с переменами в жизни Натальи и Татьяны. Обе вышли замуж. Наталья за руководителя службы безопасности одного из крупных московских банков, а Татьяна за своего бывшего сокурсника Николая. Николай, так же как Татьяна, работал в рекламном агентстве «Ренам», которое оказывало клиентам услуги, аналогичные услугам R-com.

Жили они пока с родителями Николая. Конечно, хотелось самостоятельности, которая не мыслилась без собственного жилья. У Николая в агентстве можно было взять льготный кредит на часть суммы, требуемой для покупки квартиры. Но баланс их доходов и расходов свидетельствовал, что зарабатываемых средств явно недостаточно для решения назревших семейных проблем.

Сравнение доходов Натальи и Николая показало, что при одинаковых, в общем-то, обязанностях, их уровень мог существенно отличаться. У Натальи он был более стабилен, так как, согласно действующему в R-com положению по оплате труда, постоянная часть в ее доходах составляла бóльшую долю. Однако, когда Николай хотел, он мог зарабатывать существенно больше. Делать это ему позволяла система оплаты труда, принятая в его организации. Наталья попросила Николая принести Положение об оплате труда, действующее в «Ренаме», и для интереса попробовала произвести пересчет своей заработной платы и некоторых сотрудников своего отдела по новой схеме. Получилась достаточно резкая дифференциация. Она, в общем-то, совпадала с ее субъективной оценкой степени заинтересованности сотрудников в результатах труда и их мотивации. В отделе по работе с клиентами было 24 сотрудника. И среди них, при ближайшем рассмотрении, можно было разглядеть людей, по-разному относящихся к делу — «от пофигистов до фанатиков». Это привело к возникновению в отделе нескольких групп, которые тем не менее старались поддерживать между собой неконфликтные отношения. Состав групп время от времени менялся в зависимости от различных факторов, в том числе и изменений в личной жизни сотрудников.

Наталья чувствовала, что и в их отношениях с Татьяной появились новые акценты, она понимала, что их пути постепенно расходятся. Основной доход семьи Татьяны формировался за счет больших доходов мужа. Проблемы жилья и прочие «болевые» материальные проблемы были решены. Работа привлекала ее больше как способ самореализации в психологически комфортной обстановке, которая существовала в R-com. На последнем

праздновании дня рождения одного из сотрудников она с большим энтузиазмом рассказывала о новом веянии в жизни на Западе — дауншифтинге и не исключила подобный сюжет развития ее жизни. Баланс ее интересов все больше склонялся к самореализации за пределами работы.

Когда по электронной почте было разослано послание нового гендиректора с предложением ответить на вопросы анкеты и высказать свои замечания и предложения по развитию бизнеса, Наталья задумалась — стоит ли ей выходить с предложением о внедрении системы оплаты труда, аналогичной действовавшей на фирме мужа. Она прекрасно понимала, что ее внедрение будет иметь как плюсы, так и минусы. Люди в компании работали разные, но коллектив сложился, текучесть была низкая. Значит, большинство устраивало то, как была устроена жизнь в организации, в том числе и оплата труда.

Новая система могла оказаться миной замедленного действия и разрушить ту атмосферу, которая сформировалась с момента создания компании.

Наталья не находила себе места. Как же поступить?

Подумайте вместе с Натальей и постарайтесь найти ответы на следующие вопросы.

Оставить все, как есть, и смириться с уравниловкой?

Найти другое место работы и уйти из R-com?

Отправить свое предложение новому руководству и ждать развития событий?

Обсуждать или не обсуждать свое предложение с коллегами из отдела до отправки его руководству?

Контрольные вопросы

1. Условия и предпосылки успешного партнерства в бизнесе.
2. Корпоративная культура и факторы, ее определяющие.
3. Основные процессы в цикле управления персоналом.
4. Системы мотивации персонала. Какие факторы следует учитывать при определении системы льгот, услуг и выплат персоналу фирмы?
5. Назовите показатели эффективности использования персонала.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 9. Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса (с. 179–202). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с.

Семинар 7. «Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса» (с. 49–58). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46003&p=attachment

Дополнительная литература

1. Трудовой кодекс РФ. URL: http://base.garant.ru/12125268/
2. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2007. 650 с. — С. 83–160.
3. Гейдж Д. Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе. — М.: Сколково, 2012. 254 с. — С. 200–231.
4. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Паблишер, 2015. 417 с. Раздел 3.
5. Донован Д., Бенко К. Кадровый переворот в AT&T, HBR Россия, декабрь 2016. — С. 66.
6. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций в работу современных организаций. — М., 2019 (глава 2).
7. Самые великие притчи мира. — М.: Издательство АСТ, 2019.
8. Управление персоналом / пер. с анг. 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 242 с.
9. Федорова Ф. Ш., Дещеревская Е. В. Оптимизация подходов к управлению персоналом: резервы роста эффективности HR-менеджмента в бизнесе // МИР («Модернизация. Инновации. Развитие»). — 2016. — Т 7. — № 4(28). — С. 59–65.
10. Ферр Н., Шипилов А. Переход на цифру не требует перестройки // HBR Россия. — Август 2019. — С. 84.
11. Фридман А. Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. — ООО «Добрая книга», 2017. — 496 с. Глава 4.
12. Фуколова Юлия Бирюзовый след // HBR Россия. — Январь-февраль 2019. — С. 42.

ТЕМА 6
РЕСУРСЫ ДЛЯ СТАРТА БИЗНЕСА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Виды и структура предпринимательского капитала. Потребность в финансировании предпринимательской деятельности.
2. Ресурсы предпринимательского проекта: материальные и нематериальные факторы производства.
3. Основные и оборотные средства, нематериальные активы: расчет потребности, способы привлечения и оценка эффективности использования ресурсного потенциала предпринимательской структуры.

Задание 1. Виды стоимостной оценки основных средств

Назовите виды стоимостной оценки основных средств и приведите примеры управленческих решений, в которых используются эти виды оценки.

Задание 2. Виды имущества фирмы

Фирма ООО «Полюс», учрежденная тремя совладельцами, зарегистрирована 1 апреля 2019 г.

Учредители полностью оплатили свои взносы в уставный капитал, внеся по 2 млн руб. на расчетный счет фирмы. Во 2-м квартале 2019 г. были осуществлены следующие хозяйственные операции:

1. Получен в банке годовой кредит в размере 10 млн руб. Деньги перечислены на расчетный счет фирмы.
2. Приобретено помещение (20 кв. м) в деловом центре по цене 5 млн руб. (без учета НДС).
3. Куплен хозяйственный инвентарь (мебель) для оборудования помещения на сумму 150 тыс. руб. (без учета НДС).
4. Приобретено 5 компьютеров, 2 принтера и ксерокс общей стоимостью 350 тыс. руб. (без учета НДС).
5. Приобретено лицензионное программное обеспечение (право использовать программное обеспечение в соответствии с лицензионным соглашением) на общую сумму 2400 руб. (без учета НДС).

6. Приобретены канцелярские принадлежности на сумму 20 тыс. руб. (без учета НДС). Из них использовано во 2-м квартале на сумму 10 тыс. руб.
7. За этот период на фирме разработано 10 программных продуктов по договору с клиентами. Восемь из них оплачено на общую сумму 2 млн руб. (без учета НДС) и передано заказчикам. Стоимость непереданных программ составила 100 тыс. руб.
8. Один программный продукт разработан для внутреннего использования. Затраты на его разработку составили 30 тыс. руб. Права на компьютерную 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 500 тыс. руб.

Какие виды имущества будет иметь фирма по результатам формирования уставного капитала и осуществленных во 2-м квартале хозяйственных операций?

Задание 3. Определение полной первоначальной стоимости основного средства

Сервис грузоперевозок «Грузовичкоф» предоставляет услуги грузового такси юридическим и частным лицам. Основная услуга, которую оказывает компания, — это заказные малотоннажные перевозки внутри города, например квартирные и офисные переезды. Сопутствующими услугами являются упаковка и погрузка перевозимых предметов.

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

1. Уплатила в соответствии с договором продавцу фургона 918 тыс. руб. — цена основного средства (без НДС);
2. Уплатила за доставку купленного автотранспортного средства — 2 тыс. руб. (без НДС);
3. Уплатила сторонней организации за приведение средства в состояние, пригодное для использования, 78,25 тыс. руб. (без НДС);
4. Уплатила госпошлину через портал госуслуг за регистрацию транспортного средства и выдачу новых знаков в ГИБДД — 1,75 тыс. руб., съэкономив при этом 30% общей суммы[1];

[1] Поскольку оплата проводилась через сайт госуслуг, а не через обычный банковский платеж.

5. Уплатила за смазочные материалы, необходимые для проведения текущего ремонта основного средства в процессе его эксплуатации, 15,8 тыс. руб. (без НДС).

Определите полную первоначальную стоимость данного основного средства.

Задание 4. Восстановительная стоимость основных средств

У сервиса грузоперевозок «Грузовичкоф» есть склад автотранспорта в промышленной зоне на окраине города. 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.

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?

Оценка по полной первоначальной стоимости склада может не подойти в случаях, если «Грузовичкоф» захочет оформить кредит под залог недвижимости, получить страховую компенсацию, провести сделку купли/продажи склада, реорганизовать и/или реструктуризовать компанию.

Компания решила переоценить стоимость автотранспортного склада с учетом возможностей последующей сдачи части склада в аренду. Определите восстановительную стоимость склада в промышленной зоне на окраине города на 01.01.2020, исходя из следующих условий:

1. Полная первоначальная стоимость склада — 8000 тыс. руб., в том числе стоимость оборудования — 500 тыс. руб.
2. На момент переоценки индекс цен на оборудование по сравнению с годом ввода в эксплуатацию составлял 1,5.
3. Индекс изменения стоимости строительно-монтажных работ — 1,9.

Задание 5. Методы амортизации основных средств

В задании 3 данной темы вы уже рассмотрели сервис грузоперевок «Грузовичкоф», который приобрел фургон «ГАЗ Газель» за 1 млн руб. Срок полезного использования оборудования согласно документации составляет 10 лет. Рассчитайте остаточную стоимость данного автотранспортного средства через 3 года при применении трех методов начисления амортизации:

- линейного способа начисления амортизации;
- способа уменьшающегося остатка (коэффициент ускорения равен 2);
- способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Задание 6. Выбор способа амортизации

В декабре 2016 г. компания «Еда для всех» закупила и поставила на баланс холодильное оборудование для производства замороженных полуфабрикатов на общую сумму 5,9 млн руб. (с учетом НДС). Доставка и настройка оборудования обошлись в 236 тыс. руб. (с учетом НДС). Ожидаемый срок полезного использования оборудования составляет 8 лет.

Какой способ начисления амортизации следует выбрать компании, если она планирует списать как можно большую часть стоимости основных средств до момента обновления основных средств в январе 2020 г.? Какой будет остаточная стоимость ОС на 01.01.2020?

Примечание: при способе уменьшаемого остатка использовать коэффициент 1,8.

Задание 7. Расчет экономии трудовых ресурсов

В 2019 г. выручка компании «Эко-поиск» составила 60 млн руб. при фондоотдаче, равной 5 руб./руб., и фондовооруженности равной 3000 руб./чел. Покупка нового оборудования в 2020 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 нового оборудования в 2020 г. по сравнению с 2019 г.

Задание 8. Показатели эффективности основных средств[1]

В крупной машиностроительной компании «Строймаш» на плановый период предусмотрено увеличение объема производства продукции и повышение фондоотдачи при неизменной фондовооруженности труда (см. таблицу 31).

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 8–9. «Материальные активы в предпринимательской деятельности» (с. 64).

Определите:
1. Дополнительную потребность предприятия в основных фондах.
2. Дополнительную потребность предприятия в трудовых ресурсах.
3. Уровень фондоотдачи, обеспечивающий производственную программу без дополнительного привлечения фондов.

Таблица 31

Исходные данные компании «Строймаш»

2018 г.			2019 г.	
выпуск продукции (млрд руб.)	фондоотдача (руб./руб.)	фондовооруж. (руб./чел.)	увеличение объема производства (%)	фондоотдача (руб./руб.)
15	3	2500	10	3,2

Задание 9

Первоначальная стоимость станка равна 20 тыс. руб. Срок службы составляет 10 лет, амортизация осуществляется по методу убывающего остатка с коэффициентом ускорения 2.

Через сколько лет остаточная стоимость станка будет менее 4 тыс. руб.?

Задание 10[1]

Фондоотдача на предприятии увеличилась на 1%, фондовооруженность — на 0,5%. Как при прочих равных условиях изменилась производительность труда?

Задание 11. Показатели эффективности оборотных средств

Косметическая компания «Авалон» планирует увеличить объем реализации продукции во 2-м квартале текущего года до 2000 млн руб. При этом сумма оборотных средств, используемых предприятием, не увеличивается по сравнению с 1-м кварталом текущего года и составляет 60 млн руб. Во 2-м квартале объем реализации продукции составил 1200 млн руб. Определите экономию оборотных средств во 2-м квартале по сравнению с первым кварталом текущего года.

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 8–9. «Материальные активы в предпринимательской деятельности» (с. 64).

Задание 12. Самостоятельная работа по оборотным средствам компании

Компания «Брянские пиломатериалы» планирует увеличить объем реализации продукции в 2020 г. до 2260 млн руб. (без НДС). Сумма оборотных средств, используемых компанией в 2020 г., увеличивается по сравнению с 2019 г. на 10% и составляет 110 млн руб. В 2019 г. объем реализации продукции составил 1200 млн руб. (без НДС). Определите:

1. Коэффициенты оборачиваемости оборотных средств в 2019 и 2020 гг.;
2. Экономию оборотных средств в 2020 г. по сравнению с 2019 г.

Задание 13. Самостоятельная работа по оборотным средствам компании[1]

Компания ООО «Орел-цемент» создана в январе 2018 г., занимается производством бетонных блоков, размещена на окраине города Орел в промышленной зоне. Закупка материалов для производства строительных блоков происходит у местных поставщиков, что позволяет сэкономить на транспортных расходах.

Уровень конкуренции в регионе можно охарактеризовать как невысокий. Большинство предприятий ориентированы на крупных заказчиков, и частным клиентам уделяется недостаточно внимания. Именно на эту категорию и было ориентировано производство. С учетом того, что стоимость 1 блока составляла 70 руб., за год работы компании удалось заработать 7460 тыс. руб., что позволило окупить расходы на создание бизнеса за период менее года. К издержкам первого года работы относились:

- аренда помещения (открытие производственного цеха, площадка для складирования готовой продукции) — 150 тыс. руб.;
- основные средства (бетономеситель, вибропресс, конвейер, погрузчик, автомобиль) — 950 тыс. руб.;
- оплата труда (с учетом страховых взносов) — 720 тыс. руб.;
- оборотные средства (в том числе материальные запасы) — 720 тыс. руб.;
- рекламные расходы — 53 тыс. руб.;
- прочие издержки — 30 тыс. руб.

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 8–9. «Материальные активы в предпринимательской деятельности» (с. 66–67).

Компания не стала налаживать крепкие долгосрочные связи с небольшими строительными фирмами, которые могли бы стать клиентами, что привело к проблемам с организацией сбыта продукции в регионе. Кроме того, как показали исследования, наиболее значимой составляющей при принятии клиентом решения о покупке выступала доставка стройматериалов. Она должна была быть бесплатной и своевременной. Без комплексного развития этой услуги более половины клиентов компании было потеряно.

Объем товарной продукции компании с учетом оптимистичного плана продаж на 2019 г. составил 3400 тыс. руб., среднесписочная численность работников — 5 чел. Остаток неотгруженной продукции на начало года с учетом неудачных заказов в зимнее время уже составил 150 тыс. руб. Минимальный планируемый остаток готовой неотгруженной продукции на конец года с учетом возрастающей конкуренции в регионе — 100 тыс. руб.

К издержкам второго года работы можно отнести:

- аренда помещения (открытие производственного цеха, площадка для складирования готовой продукции) — 170 тыс. руб.;
- основные средства по остаточной стоимости (бетономеситель, вибропресс, конвейер, погрузчик, автомобиль) — 880 тыс. руб.;
- оплата труда (с учетом страховых взносов) — 720 тыс. руб.;
- оборотные средства (в том числе материальные запасы) — 800 тыс. руб.;
- рекламные расходы — 83 тыс. руб.;
- прочие издержки — 50 тыс. руб.

Определите:

1. К какому виду предприятий по сфере деятельности, по размеру можно отнести данную компанию?
2. Показатели использования основных средств компании.
3. Показатели использования оборотных средств компании и величину их экономии (перерасхода).

Задание 14. Самостоятельная работа по оборотным средствам компании

Объем оборотных средств компании «Норильск-Азот» в 2019 г. равен 30 млн руб. При этом удельный вес материалов в общей сумме оборотных средств составлял 1/3. Объем выпущенной продукции компании в 2020 г. не увеличивается по сравнению с 2019 г. и составляет 90 млн руб. Расход материалов на 1 изделие в 2020 г. уменьшается на 50%.

Как изменится длительность хозяйственного цикла компании в 2020 г.?

Задание 15. Самостоятельная работа по оборотным средствам компании

Оборотные средства компании «Энергоприбор» в 2019 г. составляют 24 млн руб. Удельный вес материалов в общей сумме оборотных средств — 25%. Объем выпущенной продукции компании в 2019 г. — 72 млн руб. В 2020 г. в результате внедрения нового способа обработки сырья расход материалов в общей сумме оборотных средств уменьшается на 50%. Объем выпущенной продукции компании в этом году составляет 84 млн руб.

Как изменится длительность хозяйственного цикла компании в 2020 г.?

Задание 16. Нематериальные активы компании[1]

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 по основным средствам — 20 тыс. руб. Затраты организаций-соисполнителей на отдельные модули программы — 30 тыс. руб. Затраты общехозяйственные, в том числе связанные с получением исключительных авторских прав, — 20 тыс. руб. Предполагается использование данного программного продукта внутри компании.

2. Программный продукт создается работниками компании по заказу другой фирмы. Цена на разработку составляет 150 тыс. руб. В договоре на разработку программы зафиксировано право собственности организации-покупателя на создаваемый программный продукт.

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

Задание 17. Нематериальные активы компании

Компания «Альфа» в начале 2020 г. приобрела компанию «Сигма» за 3500 тыс. руб. (без НДС). Имеются следующие данные об активах и обя-

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 10. «Нематериальные активы в предпринимательской деятельности» (с. 69–70).

зательствах компании «Сигма» на дату приобретения: основные средства — 4240 тыс. руб.; материалы — 515 тыс. руб.; дебиторская задолженность — 123 тыс. руб.; задолженность перед персоналом –1634 тыс. руб.; задолженность по налогам — 456 тыс. руб.; уставный капитал — 458 тыс. руб.; добавочный капитал — 124 тыс. руб.; резервный капитал — 112 тыс. руб.

Как данная операция отразится на величине нематериальных активов компании «Альфа»?

Рассчитайте годовую сумму амортизационных отчислений по приобретенному нематериальному активу «деловая репутация» (используйте линейный способ начисления амортизации).

Задание 18. Нематериальные активы компании. Самостоятельная работа

Компания «Нова» в конце 2019 г. приобрела компанию «Алфавит-С» за 4000 тыс. руб. (без НДС). Имеются следующие данные об активах и обязательствах компании «Алфавит-С» на дату приобретения: основные средства — 4000 тыс. руб.; материалы — 500 тыс. руб.; дебиторская задолженность — 100 тыс. руб.; уставный капитал — 200 тыс. руб.; добавочный капитал — 100 тыс. руб., резервный капитал — 100 тыс. руб., задолженность перед персоналом –1600 тыс. руб., задолженность по налогам — 1000 тыс. руб.

Какова стоимость нематериального актива «деловая репутация» компании «Нова» в результате проведения данной сделки?

Задание 19. Нематериальные активы компании. Самостоятельная работа[1]

Компания «Сигма» занимается разработкой программных продуктов для оптимизации бизнес-процессов.

Компания планирует запустить абсолютно новый продукт в своей линейке в 2020 г. По предварительным расчетам менеджмента, на разработку нового программного обеспечения потребуется 1,5 года и вовлечение следующих специалистов:

- Менеджер проекта — 8 ч/мес.*
- Дизайнер — 14 ч/мес.*
- Генеральный директор — 1 ч/мес.
- Системный аналитик (разработка) — 28 ч/мес.*
- Руководитель проекта разработки — 5 ч/мес.*

[1] В разработке данного задания принимал участие Филиппов Алексей Геннадьевич — аспирант первого года обучения кафедры экономики инноваций в 2019–2020 гг.

- Разработчик (язык PHP) — 20 ч/мес.*
- Бизнес-аналитик — 5 ч/мес.
- Старший разработчик (язык C++) — 20 ч/мес.*
- Старший разработчик (язык Python) — 10 ч/мес.*
- СРО — 2 ч/мес.

Специалисты, непосредственно участвующие в создании НМА, отмечены звездочкой.

Примерный уровень з/п для специалистов:

- Менеджер проекта — 130 тыс. руб.
- Дизайнер — 105 тыс. руб.
- Системный аналитик — 130 тыс. руб.
- Руководитель проекта разработки — 270 тыс. руб.
- Разработчик (язык PHP) — 150 тыс. руб.
- Бизнес-аналитик — 130 тыс. руб.
- Старший разработчик (язык C++) — 160 тыс. руб.
- Старший разработчик (язык Python) — 200 тыс. руб.
- Генеральный директор — 500 тыс. руб.
- СРО — 400 тыс. руб.

Накладные расходы составляют 20% от фонда оплаты труда (ФОТ). В 2020 г. ИТ-компании РФ, которые занимаются разработкой и реализацией программ для ЭВМ и баз данных, оказанием услуг по разработке, адаптации, модификации программ для ЭВМ, баз данных, установкой, тестированием и сопровождением программ, вправе применять пониженные ставки страховых взносов. Поэтому эффективная ставка страховых взносов с ФОТ составляет 14%.

При этом компания также наняла подрядчика для разработки маркетингового проекта по продвижению продукта. Сумма контракта составила 1,5 млн руб. без НДС.

При этом компания «Гамма» занималась разработкой схожего по функционалу программного обеспечения (ПО). Владельцы компании «Гамма» готовы продать свой бизнес компании «Сигма» за 20 млн руб. По оценкам менеджмента, «Сигме» на доработку данного ПО потребуется 6 млн руб. и 5 мес.

Определите:

1. Что представляется более выгодным для компании «Сигма»: разработка ПО собственными силами или приобретение бизнеса и активов «Гаммы»?
2. В случае если «Сигма» выберет вариант с приобретением «Гаммы», как данная сделка повлияет на отчетность компании? Необходимо рассчитать сумму нематериального актива (goodwill), который компания признает на балансе, или прибыль от сделки. При расче-

тах использовать допущение, что на балансе «Гаммы» отсутствуют иные активы, кроме ПО.

Задание 20. Домашнее задание

В рамках группового студенческого проекта определите наиболее оптимальные ресурсы для старта и развития своего проекта с обоснованием выбора. Результаты представьте на семинаре/контактном часе преподавателю в виде презентации.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 7. Материальные активы в предпринимательской деятельности (с. 131–146); Тема 8. Нематериальные активы в предпринимательской деятельности (с. 165–175). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 6. Хозяйственные активы предпринимательского проекта (с. 74–93). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment

Дополнительная литература

1. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 9. Создание и развитие стартапа (с. 117–128). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf
2. Интеллектуальная собственность для бизнеса. Официальный интернет-сайт Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) [Электронный ресурс]. URL: http://www.wipo.int/export/sites/www/ sme/ru/documents/docs/ip_business.pdf (с. 6–60).
3. Российский статистический ежегодник. Полное издание Федеральной службы государственной статистики. Раздел 14. «Основные фонды» (с. 299–305) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf
4. 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

ТЕМА 7
РАСХОДЫ И ДОХОДЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Роль информации о затратах для принятия управленческих и финансовых решений.
2. Понятие, структура и классификация затрат. Себестоимость продукции.
3. Понятие и виды доходов от предпринимательской деятельности.
4. Модель прибыли. Формирование, распределение и использование прибыли бизнес-структуры.
5. Взаимосвязь издержек, выручки и прибыли.

Задание 1

Назовите управленческие решения, для принятия которых необходима информация о затратах. Рассмотрите различные группировки затрат. Покажите их отличия и цели применения на примере решения нижеприводимых заданий.

Задание 2. Общие затраты компании

Рассчитайте общие затраты компании «Фосагро» за апрель 2020 г., исходя из следующих условий.

В апреле 2020 г. компанией выпущено 10 000 единиц продукции. Материалоемкость продукции компании составила 100 руб./ед., фондоемкость — 50 руб./ед., средняя годовая норма амортизации — 12%. Расходы на оплату труда составили 150 руб./ед. без учета обязательных страховых взносов. Прочие расходы, необходимые для выпуска данного объема продукции, составили 200 руб./ед.

Задание 3. Структура и классификация затрат[1]

Компания «Фармацевт-Вилар» создана на базе завода «ВИЛАР» — государственного предприятия, существующего более 43 лет. Завод был создан

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломо-

в 1959 г. как опытно-производственная база института «ВИЛАР» для разработки технологии промышленного получения новых лекарственных средств из растительного сырья и совершенствования действующих фитохимических производств. За это время предприятием внедрены в серийное производство более 100 новых препаратов и лекарственных форм[1].

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 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 32

Материальные запасы и незавершенное производство

	Остаток на 01.01.2018 (млн руб.)	**Остаток на 01.01.2019 (млн руб.)**
Материальные запасы для производства фитопрепаратов	20 000	60
Материальные запасы для производства лекарств	100	90

носова, 2018. — 136 с. Семинары 11–12. «Расходы и себестоимость продукции компании» (с. 77–78).

[1] Официальный сайт ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт лекарственных и ароматических растений»: http://vilarnii.ru/

Окончание табл. 32

	Остаток на 01.01.2018 (млн руб.)	**Остаток на 01.01.2019 (млн руб.)**
Материальные запасы для производства пищевых добавок	100	110
Себестоимость незавершенного производства (в новом лабораторном цехе по производству гигиенических средств)	210	200

Определите:

1. Производственную себестоимость произведенной продукции компании «Фармацевт-Вилар».
2. Полную себестоимость произведенной продукции компании «Фармацевт-Вилар».
3. Составьте группировку по экономическим элементам затрат компании «Фармацевт-Вилар». Заполните таблицу.

Таблица 33

Группировка 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		

Задание 4. Структура себестоимости

В 2020 г. в структуре себестоимости продукта компании «Русгидросбыт» заработная плата составляет 25%, а электроэнергия — 20%. Определите, как изменится себестоимость продукции компании, если расходы на заработную плату вырастут на 50%, а тарифы на электроэнергию увеличатся в два с половиной раза?

Задание 5. Самостоятельная работа

Себестоимость реализованной продукции компании «Русгрейн» составила 6000 тыс. руб. в 2019 г., затраты на 1 рубль реализованной продукции составили 10 руб. В 2020 г. планируемые затраты на 1 руб. реализованной

продукции установлены в 9,5 руб., объем реализованной продукции будет увеличен на 10%.

Определите планируемую себестоимость реализованной продукции компании «Русгрейн» в 2020 г.

Задание 6. Структура и виды доходов компании

Какие виды доходов компании вы знаете?

Какие существуют этапы формирования, распределения и направления использования прибыли компании? Какие экономические факторы влияют на величину прибыли?

Рассчитайте прибыль компании за апрель 2020 г., исходя из данных условий.

Компания «Московский колбасный завод» реализовала в апреле 2020 г. продукции на 2700 тыс. руб. (без НДС). Себестоимость реализованной продукции составила 2215 тыс. руб.

Был продан фасовочный аппарат по цене 13 тыс. руб. (без НДС). Первоначальная стоимость аппарата — 30 тыс. руб. (без НДС). Аппарат эксплуатировался 5 лет. Годовая норма амортизационных отчислений — 12%. Амортизация начислялась линейным способом.

В данном месяце истек срок депозитного вклада фирмы в банке на сумму 450 тыс. руб. Срок вклада 6 месяцев под 4% годовых. Проценты по депозиту начисляются ежемесячно по ставке 4% годовых без ежемесячной капитализации процентов. Общая сумма начисленных процентов выплачивается в конце срока вместе с суммой депозита. Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 7. Самостоятельная работа[1]

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.).

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 13–14. «Виды, состав и структура доходов компании» (с. 90–91).

Таблица 34

Затраты компании «Гаджет»

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

Условия контракта требуют поставки изделий в течение года. Для выполнения заказа фирме придется отказаться от ранее производимой продукции. Требуется определить минимальную цену на изделие (без НДС), которую могла бы назначить фирма, при условии, что прибыль останется прежней.

Задание 8. Определение точки безубыточности[1]

В отчетном году функция совокупных затрат компании имела вид TC = 60000 + 60q, где q — объем производства и продаж продукции. Выручка от продаж составила 97 500 руб. В текущем году совокупные постоянные издержки (TFC) возрастают на 20%, переменные затраты на единицу (AVC) уменьшаются на 10%.

Определите безубыточный объем производства в текущем году при росте рыночной цены на 14%.

Задание 9. Самостоятельная работа

В отчетном году объем производства, соответствующий точке безубыточности (q), определяется по формуле q = 60000/ (P – 80), где P — цена за единицу продукции. В планируемом году из-за роста цен на комплектующие изделия переменные затраты на единицу продукции возрастают на 20%. Совокупные постоянные затраты не меняются. Цена изделия увеличивается со 100 руб. до 156 руб.

Как должен измениться объем выпуска в планируемом периоде, чтобы была обеспечена безубыточность производства?

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 13–14. «Виды, состав и структура доходов компании» (с. 92). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46003&p=attachment

Задание 10. Максимизация прибыли компании[1]

Компания «Буратино» производит и продает карандаши, переменные затраты составляют 2 руб. на каждый карандаш. Предприятие может продавать 500 тыс. карандашей по 8 руб. и иметь от этого прибыль — 3000 тыс. руб. или может продавать 350 тыс. карандашей по 7 руб. и 200 тыс. карандашей по 5 руб. каждый. Какую альтернативу выберет предприятие, ориентируясь на максимизацию прибыли?

Задание 11

В отчетном периоде совокупные постоянные затраты составили 200 тыс. руб., цена товара 475 руб. за единицу, переменные издержки в цене товара — 125 руб. Фактический объем производства соответствовал точке безубыточности. В планируемом периоде переменные издержки на единицу продукции увеличиваются на 10 руб. Совокупные постоянные затраты не меняются. Объем производства в связи с проводимой реконструкцией уменьшается на 30%. Определите необходимое изменение цены товара в планируемом периоде по сравнению с отчетным для получения прибыли в размере 20 тыс. руб.

Задание 12

Компания «Рыбные деликатесы» планирует выпуск новой продукции. Предполагается, что переменные затраты на производство единицы продукции будут следующие: сырье — 210 руб., зарплата, включая страховые взносы, — 87,5 руб., прочие расходы — 49,5 руб. Постоянные затраты за год составят: амортизация производственного оборудования — 421 тыс. руб., расходы на рекламу — 350 тыс. руб., прочие расходы — 344 тыс. руб. Отдел маркетинга прогнозирует годовой объем продаж в 25 тыс. единиц продукции.

Сколько компания может дополнительно потратить на рекламу, если цена единицы продукции составит 543 руб., переменные затраты не могут быть уменьшены и компания хочет получить прибыль 3456 тыс. руб.?

Задание 13

Кузнецов Александр закупил оборудование и начинает бизнес по производству и продаже биомороженого. Проанализировав рынок, местопо-

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 11–12. «Расходы и себестоимость продукции компании» (с. 81).

ложение 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 5 000, а в весенне-летний период — 12 000, будет ли в какой-то период зафиксирован убыток?

Задание 14

Публичное акционерное общество «Ретиноиды» выпустило 6000 обыкновенных акций, 500 привилегированных акций и 350 облигаций. Номинальная стоимость всех видов ценных бумаг составляет 6 тыс. руб. за единицу. Дивиденд по привилегированной акции составляет 20% от номинальной стоимости, купонная ставка облигации равна 25% от номинальной стоимости облигации. Определите размер дивиденда по привилегированной и обыкновенной акции, если на выплату дивидендов общим собранием акционеров утверждена сумма в размере 1200 тыс. руб.

Задание 15

ПАО «Лукк-ойл» — одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. На ее долю приходится около 1% доказанных мировых запасов углеводородов, более 2% мировой и около 15% российской нефтедобычи.

Уставный капитал компании разделяется на 715 000 000 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 2,5 копейки каждая, составляющих в сумме 100% уставного капитала. В соответствии с положением о дивидендной политике компании на выплату дивидендов направляется не менее 25% консолидированной чистой прибыли ПАО «Лукк-ойл» по МСФО.

Акции компании торгуются на Московской бирже в котировальном списке первого уровня и являются одним из наиболее ликвидных финансовых инструментов на российском фондовом рынке. 16 октября 2019 г. компания «Лукк-ойл» объявила о новой дивидендной политике. На 16 октября 2019 г. совокупный дивиденд за 2019 г. составит 408 руб., а рыноч-

ная стоимость одной акции компании 5601 руб. С учетом данного уровня выплат текущая дивидендная доходность акций компании стала одной из самых высоких в России на тот момент времени.

Определите:

1. Размер чистой прибыли компании по итогам 2019 г., если на ГОСА компании (годовое общее собрание акционеров) фонд выплаты дивидендов был утвержден в размере 80% от чистой прибыли;
2. Размер уставного капитала компании;
3. Текущую дивидендную доходность акций компании на 16 октября 2019 г.

Задание 16

Уставный капитал публичного АО «Стройподряд» разделен на 120 000 обыкновенных и 60 000 привилегированных акций. Номинальная стоимость всех видов ценных бумаг — 50 тыс. руб. за единицу. Дивиденд по привилегированным акциям — 32%. Определите размер дивиденда по каждой ценной бумаге, если фонд выплаты дивидендов в отчетном году составил 100 000 тыс. руб.

Задание 17

Уставный капитал публичного АО «Каскад» в размере 20 000 тыс. руб. разделен на 9000 обыкновенных и 1000 привилегированных акций с одинаковой номинальной стоимостью. Дивиденд по привилегированной акции составляет 22% от номинальной стоимости. Определите дивиденд по обыкновенной акции, если фонд выплаты дивидендов по результатам работы АО в 2019 г. составил 1115 тыс. руб.

Задание 18. Кейс «Открытие бургерной»[1]

Антон с напарником Иваном открыли кафе-бургерную в спальном районе города, в пятнадцати минутах 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 дождаться 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] Составлено с использованием материалов сайта «Тинкофф-журнал». Статья «Как считать и повышать прибыль» от 16.11.2018. URL: https://journal.tinkoff.ru/pnl/ (дата обращения: 11.04.2019).

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 35

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

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 8 тыс.

руб., Антон купил за 5 тыс. руб. Железный стол стоит 14 тыс. руб. против 7 тыс. 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 36

Стоимость оборудования помещений для 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 × 5 = 3000	2000
5	Обычный стол	1000 × 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 из «Икеи»	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	

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 «Икее» 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 «Икею» 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 37

Стоимость продуктов для бургерной (в первый месяц работы)

	Виды затрат	Руб.	Средняя частота закупки в месяц	Итого затраты руб.
1	Кег дорого 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

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 нагрянуть.

Вокруг проверок, по словам Антона, существует много мифов. Но в реальности ни у кого нет цели закрыть заведение. Есть задача — помочь со-

ответствовать 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 01.02.2017 года ФНС регистрирует только онлайновые. 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 38

Затраты на открытие бургерной перед запуском

	Виды затрат	**руб.**
1	Онлайн-касса	30 000
2	3Д-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

[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 ст. 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/

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, 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 39

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

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 40

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)	−68 000
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
		Кажущаяся прибыль/убыток (до налогов)	**−824 090**

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 (найдите хотя бы четыре способа)?

Задание 19. Кейс «Предпринимательство, доходы и расходы бизнеса»[1]

Выпускник бакалавриата экономического факультета МГУ Янеж всю жизнь мечтал работать на себя.

Еще будучи студентом бакалавриата, Янеж создал два бизнеса, один из которых стал довольно успешным. Первый бизнес был связан с оказанием парикмахерских услуг на дому. В течение шести месяцев с момента основания (с мая по октябрь 2018 г.) бизнес ежемесячно требовал финансирования из личных средств Янежа в размере 10 тыс. руб. В добавок к этому была уплачена пошлина за открытие ИП. Услуги планировалось продавать через сайт. Для этого было арендовано место на хостинге (TimeWeb) для CMS на год по самому дешевому тарифу. Сайт создавался самостоятельно Янежом и его девушкой на платформе Wordpress. Выручку бизнес так и не стал генерировать.

Второй бизнес был более успешным. Мама Янежа на протяжении многих лет занималась выращиванием овощей на семейном огороде. Янеж решил использовать этот навык для того, чтобы заработать деньги. Было решено создать обучающие онлайн-курсы по выращиванию садовых и огородных культур. Так в феврале 2019 г. появилась онлайн-академия садоводства «Садовик». Формат академии был схож с типичным форматом онлайн-школы: с сайта осуществлялись продажи обучающих видеокурсов. Сайт снова был создан самостоятельно Янежом. Только в этот раз молодой предприниматель обратился к другому хостинг-провайдеру — SprintHost. Снова был выбран минимальный тариф и оплачен на год. Спустя месяц были записаны видеоуроки, создан сайт. Однако прежде, чем переходить к продажам, Янежу было необходимо подключить онлайн-кассу для отправки электронных чеков клиентам. Для этого Янеж обратился к компании «Атол». После оплаты годовой аренды (3200 руб. в месяц) необходимо было зарегистрировать онлайн-кассу на сайте ФНС. Чтобы зарегистрировать кассу через сайт, необходим был специальный криптографический ключ электронной подписи стоимостью 4000 руб. В течение трех мучительных недель касса была зарегистрирована. И наступил самый интересный этап любого бизнеса — продвижение. Курсы решено было продвигать через несколько каналов:

---

[1] В подготовке кейса участвовал Павлюкевич Евгений Дмитриевич, студент магистерской программы «Предпринимательство и управление проектами» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 2021 года выпуска.

- Контекстная реклама
- Социальные сети
- SEO-оптимизация

К сожалению, при попытке продвигать свой проект через контекстную рекламу «Яндекс» и «Гугл» Янеж столкнулся со значительной конкуренцией в отрасли, которая выражалась в большой цене за клик по рекламному объявлению. Из-за них пришлось отказаться от этого канала и сконцентрироваться на двух других. *(Внимание, всех посетителей считать уникальными, человек попадает на сайт один раз и только по одному каналу.)*

Для продвижения в социальных сетях было принято решение использовать VK, Instagram и Telegram. В первой социальной сети экспериментальным путем была выявлена оптимальная цена за клики = 10 руб. 30 копеек за клик. В Instagram средняя цена за клик составляла 20 руб. Статистика по мессенджеру Telegram приведена в таблице 41.

Таблица 41

Статистика Telegram

Количество каналов	Аудитория канала, чел.	Цена за одно размещение, руб.
7	< 500	350
5	500–2000	1000
8	2000–10 000	2500

Однако владелец одного из каналов предложил Янежу разместиться во всех восьми каналах своей сети (самые крупные каналы в таблице) со скидкой 50%. Наш герой согласился. Итоговые показатели рекламных кампаний вы видите в таблице 42.

Таблица 42

Статистика по переходам из социальных сетей

Месяц	VK		Instagram		Telegram	
	CTR, %	Показы, штук	CTR, %	Показы, штук	CTR, %	Показы, штук
апрель	0,1	5 000	1	1 000	0	0
май	0,12	10 000	1,4	1 200	0	0
июнь	0,11	15 000	1,7	1 440	0	0
июль	0,15	40 000	1,6	1 728	0	0
август	0,18	30 000	1,5	2 074	0	0
сентябрь	0,2	27 000	1,9	2 488	0,01	95 000
октябрь	0,228	20 000	2,5	2 986	0	0
ноябрь	0,228	43 000	3	3 583	0	0
декабрь	0,228	35 000	2,7	4 300	0	0

SEO-оптимизация, начатая в марте 2019 г., включала в себя:

- техническую оптимизацию сайта = 7070 руб. (единоразовые траты);
- закупку ссылок = 12 738 руб. в месяц;
- написание текстов = 11 000 руб. в месяц.

При этом затраты на написание текстов были слишком большими, и после двух месяцев использования Янеж принял решение самостоятельно писать тексты.

В результате поисковой оптимизации сайт онлайн-академии попал в ТОП-10 выдачи «Яндекс» по 17 запросам и по 2 запросам в ТОП Гугл к 1 ноября 2019 г. Это обеспечило среднюю дневную посещаемость сайта в 40 человек. Общие результаты в таблице 43.

Таблица 43

Статистика по поисковым системам

Месяц	Дневной трафик на сайт, чел.
Сентябрь	5
Октябрь	12
Ноябрь	40
Декабрь	70

На сайте было представлено три типа пакетов, представленных в таблице 44.

Таблица 44

Статистика по пакетам

Название пакета	Наполнение пакета	Цена пакета, руб.	Доля в общих продажах, %
Огурцы и помидоры	Информация о выращивании только огурцов и помидоров	999	20
Огород	Огурцы, помидоры и остальные огородные культуры.	4 990	60
Сад + огород	Огородные культуры и садовые культуры	9 990	20

Конверсия на сайте в покупку составляла примерно 5%.

Вопросы к кейсу (при решении использовать предпосылку о неизменности стоимости денег во времени):

1) Каков финансовый результат первого бизнеса Янежа?
2) а) Известно, что с 1 июля 2019 г. президент РФ подписал постановление об отмене онлайн-касс для определенных форм бизнеса. Мог ли Янеж на законных основаниях перестать пользоваться онлайн-кассами?
   б) Если да, то как это отразилось на расходах поляка (сколько денег он сэкономил)?
3) Каковы суммарные затраты второго бизнеса?
4) Сколько заработал Янеж на своем втором бизнесе?
5) Стоило ли Янежу пойти по пути предпринимательства или надо было устроиться на работу в PwC за 30 000 руб. в месяц (отсчет времени вести с первого месяца работы первого бизнеса)?

Задание 20. Домашнее задание

В рамках группового студенческого проекта определите основные направления затрат и пути получения доходов своего проекта с обоснованием выбора. Результаты представьте на семинаре / контактном часе преподавателю в виде презентации.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — 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
2. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — 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

Дополнительная литература

1. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. — М.: Омега-Л, Эльга, 2013. 768 с. — С. 342–389.
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: Учебное 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 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: учебно-методическое 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. Система быстрых платежей. Официальные данные Банка России. [Электронный ресурс]. URL https://sbp.nspk.ru/

ТЕМА 8
НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Функции, структура, общая характеристика налоговой системы РФ. Налоговый кодекс РФ. Базовые понятия налогообложения. Финансовые инструменты для создания и развития своего бизнеса.
2. Характеристика основных налогов и сборов, уплачиваемых предпринимательскими структурами.
3. Алгоритм расчета и уплаты налоговых платежей: объект налогообложения, налоговая база, налоговая ставка и налоговый период.

Задание 1[1]

В таблице представлены налоги, сборы, действующие на территории РФ. Используя данные лекции, а также официальный сайт ФНС РФ, отметьте, для каких субъектов экономической деятельности они могут применяться.

Таблица 45

Налоги и сборы, действующие на территории РФ

	Физическое лицо	**Индивидуальный предприниматель**	**Юридическое лицо**
Федеральные налоги и сборы:			
НДФЛ			
Налог на прибыль организаций			
НДС			
Акцизы			

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 15. «Налогообложение предпринимательской деятельности» (с. 97–98).

Окончание табл. 45

	Физическое лицо	Индивидуальный предприниматель	Юридическое лицо
НДПИ (Налог на добычу полезных ископаемых)			
Водный налог			
Региональные налоги:			
Налог на имущество организаций			
Транспортный налог			
Налог на игорный бизнес			
Местные налоги:			
Земельный налог			
Торговый сбор			
Налог на имущество физлиц			
Отраслевые налоговые сборы и платежи:			
Сборы за пользование объектами животного мира			
Регулярные платежи за пользование недрами			
Сборы за пользование объектами водных биологических ресурсов			

Задание 2[1]

Заполните недостающие данные в таблице, используя Налоговый кодекс и официальные источники ФНС России.

Таблица 46

Налоговые режимы в РФ

	Налог	Объект налогообложения	Ставка	Налоговый период
Общая система налогообложения (ОСН)	Налог на прибыль организаций			
	Налог на имущество организаций			
	НДС			

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 15. «Налогообложение предпринимательской деятельности» (с. 98).

Окончание табл. 46

	Налог	Объект налогообложения	Ставка	Налоговый период
УСН	УСН(доходы)			
	УСН (доходы — расходы)			
ЕНВД	Единый налог на вмененный доход			
ЕСХН	Единый сельскохозяйственный налог			
Налог на профессиональный доход (Налог на самозанятых)	Налог на профессиональный доход			

Задание 3. Предпочтительные системы налогообложения

Повторите материалы задания 3 «Первые шаги в стартапе. Процесс превращения бизнес-идеи в бизнес-модель» (Тема 3. Продвижение и продажи в предпринимательском проекте). 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.

Задание 4[1]

Василий — экономист по специальности — хочет устроиться на работу. В компании «Трансавто» ему предлагают заключить трудовой договор с зарплатой 100 тыс. руб. в месяц. Сколько Василий получит денег

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 15. «Налогообложение предпринимательской деятельности» (с. 97).

в конце месяца и сколько за него компания-работодатель должна будет заплатить в бюджет РФ в качестве налогового агента Василия?

Задание 5

В 1-м квартале 2020 г. прибыль от реализации продукции ООО «Цветы Подмосковья» составила 3000 тыс. руб., затраты на производство — 15 000 тыс. руб. НДС, уплаченный компанией в 1-м квартале 2017 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 Подмосковья» применяет общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 6

В 1-м квартале 2020 г. интернет-магазин живых цветов Buketi.ru купил цветов у ООО «Цветы Подмосковья» на сумму 12 млн руб., а продал их за 18 млн руб. (с наценкой 5 тыс. руб.).

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

Задание 7

Компания «Омега» изготавливает первичный материал и продает его как товар, подлежащий доработке. Стоимость сырья для производства первичного материала составляет 1888 тыс. руб. (с НДС). Материал продается компании «Гамма» для производства готового продукта за 2478 тыс. руб. (с НДС). Компания «Гамма» продает готовый продукт за 4130 тыс. руб. (с НДС). Определите суммы НДС, которые должны уплатить в бюджет компании «Омега» и «Гамма». Обе компании применяют общий налоговый режим и не имеют льгот по НДС.

Задание 8

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 (2020 г.) характеризовалась следующими данными.

Таблица 47

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 9

В 2019 г. компанией «Кубаньоргхимсинтез», по данным бухгалтерского учета, получены доходы в размере 60 млрд руб. (без НДС) и произведены расходы в размере 40 млрд руб.

ПАО «Органический химсинтез» является диверсифицированным производителем химической продукции, в том числе полиэтилена, полиэтиленовых труб. Продукция компании экспортируется в тридцать стран мира, компания является одним из самых крупных производителей полиэтилена в России и одним из самых крупных экспортеров.

Доходы по данным налогового учета составили 1,1 от доходов по данным бухгалтерского учета, а расходы — 0,9 от расходов по данным бухгалтерского учета. Определите сумму налога на прибыль и размер прибыли, остающейся в распоряжении организации по результатам работы в отчетном периоде.

Задание 10

Имеются следующие данные о работе компании «Радуга» за 1-й квартал 2020 г. Определите налог на прибыль, подлежащий уплате в бюджет за отчетный период при условии, что компания применяет общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Таблица 48

Данные о работе компании «Радуга»

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1.	Выручка от реализации (с НДС)	540
2.	Полная себестоимость реализованной продукции	230
3.	Платежи за арендованное у производственной компании «Интеко» оборудование (с НДС)	36
4.	Пени и неустойки, уплаченные компанией «Радуга»	11

Окончание табл. 48

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
5.	Штрафы, полученные компанией «Радуга» с поставщиков за нарушение договорных условий поставок (с НДС)	12
6.	Проценты, выплачиваемые банком компании «Радуга», за хранение денег на расчетном счете	4
7.	Возврат долгосрочного кредита в банк	60

Задание 11[1]

Выручка компания «Ромашка» составляет 120 млн руб. с НДС в 3-м квартале 2020 г., лизинговые платежи составили 23 млн руб. с НДС, аренда помещений составила 6 млн руб. с НДС, ФОТ составил 15 млн руб. Определите величину налога на прибыль, подлежащего к уплате в бюджет. Компания «Ромашка» применяет общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 12

В 1-м квартале 2020 г. компания «НИВО» реализовала подержанное производственное оборудование. Есть следующие данные о проведенной операции (тыс. руб.).

Таблица 49

Показатели хозяйственной деятельности компании «НИВО»

		Тыс. руб.
1.	Выручка от реализации оборудования (с НДС)	1200
2.	Первоначальная стоимость оборудования (с НДС), купленного в 2016 г.	944
3.	Сумма начисленных амортизационных отчислений на дату продажи	460
4.	Расходы на оплату труда (демонтаж оборудования) (без страховых взносов)	40
5.	Стоимость материалов, использованных при демонтаже оборудования (с НДС)	24

Определите налог на прибыль по результатам этой операции. Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС; в ус-

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинар 15. «Налогообложение предпринимательской деятельности» (с. 99).

ловии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной бухгалтерской прибыли компании; страховые взносы начисляются по общему тарифу.

Задание 13

Имеются следующие данные о работе компании «Тройка» за 2-й квартал 2020 г.: выручка от реализации (с НДС) 6600 тыс. руб., полная себестоимость реализованной продукции — 3000 тыс. руб., доходы, полученные от участия в уставном капитале других компаний, — 140 тыс. руб., возврат банковского кредита — 40 тыс. руб., пени и неустойки уплаченные данной компанией за нарушение обязательств поставки, — 100 тыс. руб., проценты, выплачиваемые банком данной компании за хранение денег на депозите, составляют 6 тыс. руб.

Определите налог на прибыль, который должна уплатить компания в бюджет за отчетный период (компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС; в условии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной бухгалтерской прибыли компании; страховые взносы начисляются по общему тарифу).

Задание 14

Известны следующие данные о работе компании «Рассвет» за 1-й квартал 2020 г.

Таблица 50

Данные о работе компании «Рассвет»

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1.	Выручка от реализации продукции (с НДС)	2400
2.	Материальные затраты	600
3.	Расходы на оплату труда (без страховых взносов)	250
4.	Выплата материальной помощи сотрудникам	50
5.	Платежи за арендованное оборудование (с НДС)	30
6.	Расходы на вознаграждение сотрудников сверх трудового контракта	96
7.	Амортизационные отчисления	124
8.	Погашение заимствования по договору кредита	300

Компания использует общепринятую систему налогообложения и не имеет льгот по НДС; в условии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной валовой прибыли компании, страховые взносы начисляются по общему тарифу.

Определите:
1. Сумму расходов на производство и реализацию продукции;
2. Финансовый результат, полученный компанией за 1-й квартал 2020 г.;
3. Налог на прибыль, подлежащий уплате в бюджет за отчетный период.

Задание 15

Издательство «Проспект» реализовало в июне 2020 г. продукции на 4200 тыс. руб. (с НДС). Себестоимость реализованной продукции составила 2300 тыс. руб. Было продано подержанное имущество: печатное оборудование по цене 150 тыс. руб. (с НДС). Полная первоначальная стоимость оборудования — 450 тыс. руб. Оборудование эксплуатировалось 5 лет. Годовая норма амортизационных отчислений — 12%. Амортизация начислялась линейным способом. В данном месяце истек срок депозитного вклада фирмы в банке на сумму 850 тыс. руб. Срок вклада 18 месяцев. Проценты по депозиту начисляются ежемесячно по ставке 3,5% годовых без ежемесячной капитализации процентов. Общая сумма начисленных процентов выплачивается в конце срока вместе с суммой депозита. Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Определите:
1) Финансовый результат от продажи основных средств компании;
2) Финансовый результат от пользования денежными средствами компании;
3) Рентабельность продаж компании;
4) Прибыль компании до налогообложения.

Задание 16

Компания «Акрон» производит миксеры для предприятий общественного питания, себестоимость которых составляет 30 тыс. руб. на единицу. По какой цене (с НДС) компания должна продавать миксеры, чтобы обеспечить рентабельность продукции на уровне 30%? Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС.

Задание 17

Индивидуальный предприниматель (ИП) планирует продать во 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

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 19

Индивидуальный предприниматель планирует продать во 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 индивидуального предпринимателя при использовании обоих объектов налогообложения в рамках упрощенной системы налогообложения.

Задание 20

За 2019 г. выручка от реализации товаров и услуг с учетом косвенных налогов составляет 43 млн руб. Доход от долевого участия в организации — 5 млн руб. Проценты, полученные по договору кредитования, — 3 млн руб. Доход от имущества, полученного в виде залога, составляет 4 млн руб. Затраты, относимые на себестоимость, — 20 млн руб., в том числе на оплату труда — 6 млн руб. Представительские расходы фирмы составили 250 тыс. руб. Авансовый платеж — 200 тыс. руб.

Рассчитайте суммы к уплате налога на прибыль.

Задание 21. Налогообложение индивидуальных предпринимателей и самозанятых граждан

Дарья — студентка экономического факультета МГУ девятнадцати лет, родилась и проживает в городе Москва. Она получает повышенную

академическую стипендию в размере 3000 руб. в месяц. Для того чтобы финансово не зависеть от родителей, Дарья начала заниматься репетиторской деятельностью — готовить школьников к сдаче ЕГЭ и ДВИ по математике. Стоимость 1 занятия по математике (60 минут) составляет 1000 руб. График работы Дарьи представлен ниже.

Таблица 51

График работы самозанятого

январь — июнь 2019 г., 24 недели							
время	**пн**	**вт**	**ср**	**чт**	**пт**	**сб**	**вс**
12.00—13.00						Саша, 11 кл.	
13.30—14.30						Саша, 11 кл.	Вова, 11 кл.
15.00—16.00	Саша, 11 кл.		Маша, 11 кл.	Саша, 11 кл.		Петя, 10 кл.	Вова, 11 кл.
16.30—17.30	Маша,11 кл.		Петя, 10 кл.	Саша, 11 кл.		Маша, 11 кл.	Оля, 10 кл.
18.00—19.00	Оля, 10 кл.		Петя, 10 кл.	Оля, 10 кл.		Маша, 11 кл.	Оля, 10 кл.

сентябрь — декабрь 2019 г., 16 недель							
время	**пн**	**вт**	**ср**	**чт**	**пт**	**сб**	**вс**
12.00—13.00							Вася, 11 кл.
13.30—14.30							Вася, 11 кл.
15.00—16.00	Петя, 11 кл.	Вася, 11 кл.		Оля, 11 кл.			Петя, 11 кл.
16.30—17.30	Петя, 11 кл.	Вася, 11 кл.	Петя, 11 кл.	Оля, 11 кл.			Петя, 11 кл.
18.00—19.00	Оля, 11 кл.	Аня, 10 кл.	Петя, 11 кл.	Аня, 10 кл.			Оля, 11 кл.

Сравните суммы налогов на доходы физических лиц, которые Дарья обязана заплатить в 2019 г. в случае, если:

1) она является индивидуальным предпринимателем и использует:
   а) упрощенную систему налогообложения;
   б) патентную систему налогообложения;
2) она не является индивидуальным предпринимателем и использует специальный налоговый режим для самозанятых граждан.

Задание 22. Домашнее задание[1]

В рамках группового студенческого проекта определите наиболее оптимальную систему налогообложения своего проекта с обоснованием вы-

[1] При подготовке задания использовались контрольные вопросы из темы Семинара 15. «Налогообложение предпринимательской деятельности» (с. 106) из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с.

бора. Результаты представьте на семинаре / контактном часе преподавателю в виде презентации. Опорные точки вашей презентации следующие.

1. Каким образом налоги отражаются в финансовой модели вашего проекта?
2. Какую систему налогообложения вы выбрали для отражения в финансовой модели, почему?
3. Каким образом происходит прогнозирование объемов продаж и объемов расходов в вашем предпринимательском проекте, как это отражается на величине налогов, уплачиваемых компанией?
4. Какую величину страховых взносов уплачивает ваша компания? Какова доля этих расходов в структуре полной себестоимости вашего предпринимательского проекта?
5. Какой страховой тариф применяет ваша компания? Есть ли ограничения по применению того или иного страхового тарифа для вашего студенческого проекта?
6. Есть ли резервы для снижения налогового бремени в вашем студенческом проекте? При каких условиях?
7. Возможно ли повышение налогового бремени в вашем студенческом проекте? При каких условиях?

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 11. Налогообложение предпринимательской деятельности (с. 227–255). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
2. Янковский Р. Юридическая поддержка стартапов. — М.: Библиотека ФРИИ, 2017. — 170 с. Раздел 6. «Налоги и взносы». В рамках внутриуниверситетского сотрудничества ресурс предоставлен экономическому факультету для зарегистрированных пользователей. [Электронный ресурс]. 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

Дополнительная литература

1. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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. Действующие в РФ налоги и сборы. URL: https://www.nalog.ru/rn40/taxation/taxes/
3. Налоговый кодекс РФ. 2019. URL: http://www.nalkod.ru/

4. Сравнение общего и специальных налоговых режимов для юрлиц. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.ru/rn40/yul/organization_pays_taxes/compare/
5. Упрощенная система налогообложения. URL: https://www.nalog.ru/rn40/taxation/taxes/usn/
6. Федеральная налоговая служба РФ. URL: https://www.nalog.ru/

ТЕМА 9
ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Финансовые инструменты для создания и развития своего бизнеса.
2. Государственная финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в России на федеральном и региональном уровнях.
3. Алгоритм оценки возможности привлечения капитала для развития бизнеса с использованием различных финансовых инструментов, предпринимательства.
4. Финансовая модель предпринимательского проекта. Виды финансовых моделей, пользователи моделей, подходы к построению финансовых моделей.
5. Прогнозирование объемов продаж, расходов, источников финансирования, сроков выхода на безубыточность и окупаемость с использованием Microsoft Excel.

Задание 1. Краудфандинг, или «народное финансирование». Кейс «Физика от Побединского»

Дмитрий Побединский — физик, выпускник МФТИ (факультет аэрофизики и космических исследований). Еще будучи студентом, он подрабатывал репетиторством и однажды пришел к мысли, что преподавание намного эффективнее, если человек сильно увлечен тем, что изучает. Поэтому он начал активно заниматься научно-популярной деятельностью и разрабатывать научно-популярные программы для детей и взрослых

Дмитрий — человек, популяризирующий науку, автор собственного научно-популярного видеоблога на YouTube, где рассказывает о черных дырах, шаровых молниях, природе времени, световых скоростях и многом другом

Рис. 19. Основатель проекта Дмитрий Побединский

из области физики. Количество подписчиков составило более чем 700 тыс. человек на конец 2019 г.

Его книга «Только физика, только хардкор!» вошла в лонг-лист премии «Просветитель-2017». Дмитрий читает лекции во множестве научно-популярных проектов. Однажды он придумал интересный концепт: производить и продавать набор компонентов для сборки интересного физического девайса, чтобы люди всех возрастов могли изучать законы физики. В него входят детали, инструкция, теория, видеоруководство.

Рис. 20. Книга основателя проекта

В марте 2018 г. Дмитрий открыл кампанию по сбору средств на развитие своего предпринимательского проекта на крупнейшей российской платформе для финансирования бизнес-проектов, новых технологий, творчества и социальных инициатив Boomstarter в категории «Игры». Денежные средства, полученные с помощью краудфандинга, Дмитрий потратил по следующим, перспективным на его взгляд, направлениям развития бизнеса.

1. Запуск первых четырех конструкторов в массовое производство. У Дмитрия уже были в тот момент готовы прототипы этих конструкторов.

Рис. 21. Прототипы продуктов

Конструктор «Катушка Тесла» показывает, как работает трансформатор. Работая с конструктором «Вечный фонарик», можно исследовать закон электромагнитной индукции, устройство конденсатора и узнать, как из переменного тока сделать постоянный. Конструктор «Стаканушки» помогает разобраться, как электросигнал превращается в звук, каким образом его можно усилить и что влияет на качество звучания. Конструктор «Реактивный самолетик» помогает изучать закон сохранения импульса, принцип реактивного движения. С его помощью можно собрать настоящий тепловой двигатель.

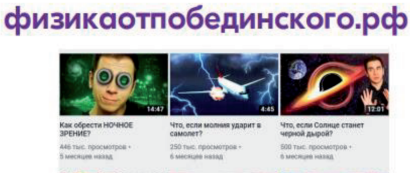


Рис. 22. Сайт основателя проекта

2. Создание сайта и интернет-магазина для приобретения наборов с доставкой по всей России.

3. Разработка новых экспериментов: в запасе более 10 новых идей.

4. Финансирование научно-популярного YouTube-канала «Физика от Побединского».

Рис. 23. Прототипы новых продуктов

Рис. 24. Видеоблог основателя проекта

Целевая сумма, которую планировал собрать Дмитрий, составляла 400 тыс. руб. Для продвижения своего проекта он активно использовал интеграцию на авторском YouTube-канале и каналах его коллег из «научпопа» и распространял промо в социальных сетях. По сути, Дмитрий стал мобилизационным мотором, использующим все возможности вне зависимости от размера реально контролируемых им ресурсов.

Исходя из размера взноса он придумал различные типы вознаграждений спонсорам его предпринимательского проекта. За минимальную сумму в 100 руб. полагалась благодарность от автора или упоминание в спецвыпуске на YouTube-канале автора.

Рис. 25. Виды вознаграждений спонсорам проекта

Проект был завершен 15 мая 2019 г. Было собрано 526 006 руб. от 375 спонсоров, что на 31% превышало заявленную сумму.

У Дмитрия началась горячая пора. Он начал закупать детали, станки, коробки, печатать инструкции и прочую полиграфию. Было куплено больше 16 километров проволоки, несколько тысяч резисторов, транзисторов, трансформаторов и прочих деталей. Затем началась активная сборка вознаграждений. В общем, работа шла полным ходом, в три смены, можно сказать, день и ночь.

Рис. 26. Оборотные средства проекта

К концу июня вознаграждения собраны уже более чем на 90%. Полтора месяца ушло на изготовление эксклюзивной упаковки, деталей конструкторов, нарезку трубок, намотку проволок, печать инструкций, последнее оказалось одним из самых сложных. Процесс закупки и производства нужных компонентов сильно затянулся, так как предприниматель все еще не получил в июне от Boomstarter полную сумму, перечисленную спонсорами проекта. 19 июля 2019 г. предприниматель начал отправку вознаграждений, первые коробочки конструкторов стали рассылаться по России.

На конец 2019 г. приобрести конструкторы можно только на сайте проекта, но предприниматель не стоит на месте и проводит переговоры на поставку своей продукции в торговые сети.

Вопросы к кейсу

1. Перечислите ключевые причины успеха краудфандинговой кампании Дмитрия.
2. Какие дополнительные возможности для предпринимателя может дать краудфандинговая платформа?
3. Какими предпринимательскими навыками, чертами обладает Дмитрий, на ваш взгляд?
4. Охарактеризуйте модель краудфандинговой кампании, какова стоимость привлеченного капитала, за кем остаются права собственности и контроль над проектом? Какие виды вознаграждений используются?
5. Вы согласны с направлениями развития бизнеса, по которым были потрачены собранные предпринимателем на краудфандинговой площадке средства?
6. Как цифровые каналы продвижения и продаж начинают теснить традиционные офлайн-каналы? Поясните на примере данного предпринимательского проекта.

7. Кто является целевой аудиторией данного проекта? Каковы, на ваш взгляд, перспективы развития в ближайшие пять лет подобных проектов, опирающихся на тренд популяризации науки?
8. Сколько денег получил Дмитрий на руки, если он регистрировался на проекте как физическое лицо, комиссии платежным системам составили 3,5%, комиссия Boomstarter 0%?
9. Какие финансовые инструменты для создания и развития бизнеса можно посоветовать Дмитрию в дальнейшем?

При подготовке ответов можно обращаться к источникам, использованным при составлении кейса (дата обращения 23.12.2019):

1. Проект «Научные конструкторы «Физика от Побединского» на Boomstarter. URL: https://boomstarter.ru/projects/pobedinskiy/nauchnye_konstruktory_fizika_ot_pob edinskogo
2. YouTube-канал «Физика от Побединского». URL: https://www.youtube.com/user/PhysFromPobed/
3. Интернет-магазин научных конструкторов «Физика от Побединского». URL: физикаотпобединского.рф
4. Пользовательское соглашение Boomstarter. URL: https://boomstarter.ru/terms-of-use

Задание 2. Льготный заем от государственных институтов поддержки предпринимательской деятельности

Руководство ООО «Технологические системы» планирует открыть новое подразделение, занимающееся производством технологического оборудования для масштабных производственных строительных площадок в рамках развития программы импортозамещения. Для этого необходимо приобрести оборудование на сумму 80 млн руб. Какую минимальную сумму им необходимо инвестировать в этот проект самостоятельно, если остаток они хотят получить благодаря программам государственной поддержки?

В результате компания «Технологические системы» подала заявку на льготное финансирование в Фонд развития моногородов и получила льготный заем на сумму в 100 млн руб. под 5% годовых на 7 лет с отсрочкой выплаты тела долга в 2 года. Долг выплачивается равными долями.

Какова экономия от использования льготного государственного займа по сравнению с рыночным предложением? На рынке компания могла бы договориться о получении 100 млн руб. на 7 лет с аналогичной отсрочкой выплаты тела долга, но процентная ставка составила бы 17,9% годовых.

Задание 3. Лизинг, аренда или покупка оборудования: выбор предпринимателя

Кузнецов Александр планирует начать бизнес по производству и продаже биомороженого. Предприниматель рассматривает следующие варианты приобретения оборудования, срок полезного использования которого 10 лет:

1. Покупка холодильного оборудования за 2,5 млн руб. (без НДС) с амортизацией линейным способом. Собственных средств у предпринимателя достаточно только на 20% стоимости оборудования, остальное будет покрываться за счет кредита под 11% годовых[1] на 5 лет либо на 3 года (предусмотрены аннуитетные платежи).
2. Лизинг оборудования с постановкой на свой баланс (2,5 млн — без НДС) и получением в собственность через 3 года. Ежемесячный платеж — 75 тыс. руб[2]. Возможно начисление амортизации и, следовательно, экономия на налоге на прибыль.
3. Аренда оборудования без постановки на баланс и последующего выкупа. Срок неограничен, ежемесячный платеж — 40 тыс. руб.

Рассчитайте стоимость оборудования по указанным вариантам и определите наилучший вариант по величине затрат. Какой вариант будет выгоднее для предпринимателя? От чего может зависеть его решение? Изменится ли решение, если принять во внимание сезонность продаж?

Задание 4. Лизинг или кредит при покупке оборудования: выбор предпринимателя

В январе 2020 г. сервис автоперевозок «Грузовичкофф» принимает решение о покупке автотранспортного средства (грузовика для перевозки малотоннажных грузов), стоимость оборудования составляет 1250 тыс. руб. с НДС. Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Собственных источников финансирования для покупки основных средств за свой счет крайне мало.

У компании есть два варианта приобретения оборудования. Во-первых, можно взять кредит сроком на три года под 15% годовых при аннуитетном порядке погашения. Во-вторых, можно взять оборудование в лизинг сроком на три года, требуемая норма рентабельности лизингодателя составляет 25%. Сравните эти альтернативы по следующим критериям:

---

[1] Например, предложения Сбербанка для малого бизнеса от 11% (https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/credits).

[2] Средняя стоимость лизинга 8–9% (например, https://msb-leasing.ru/services/lizing-oborudovaniya/).

1. Размер лизинговых платежей и аннуитетных выплат по банковскому кредиту.
2. Налоговые расходы.
3. Экономия по налогу на прибыль.
4. Общая налоговая экономия.

Сравните эти альтернативы при дифференцированном порядке погашения банковского кредита.

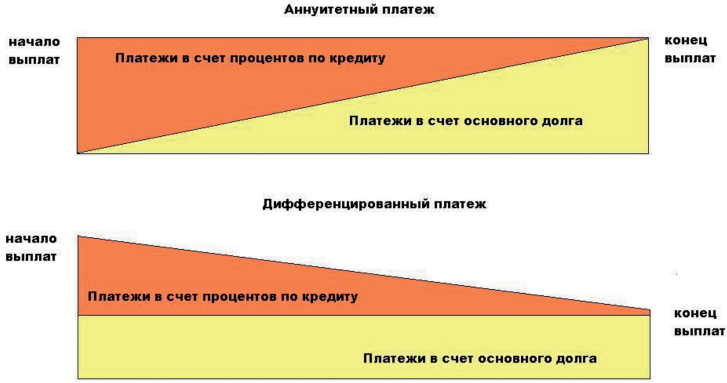


Рис. 27. Дифференцированный и аннуитетный платежи. Отличия основных способов погашения кредита[1]

Общие условия двух альтернатив — приобретения оборудования в лизинг или кредит — приведены в таблице ниже.

Таблица 52

Условия лизингового и банковского кредитования компании

	Наименование показателя	
1	Стоимость приобретаемого имущества (с НДС), руб., ОСпп с НДС	1 250 000 руб.
2	Первоначальная стоимость имущества (без НДС), ОСпп	1 041 667 руб.
3	Срок договора с лизингодателем и банком, лет	3
4	Срок полезного использования оборудования, лет	3
5	Ставка по кредиту, % годовых	15%
6	Норма рентабельности лизингодателя, Rлиз, %	25%

Приведите решение в таблице.

[1] Источник: Официальный сайт проекта «Деньги для людей». Дифференцированный и аннуитетный платеж. Отличия основных способов погашения кредита (публикация от 30.09.2014). URL: https://moneyzzz.ru/blog/108497/?c_hash=22486a8f0b74045181e8369a583f8f77&c_answer_id=267

Таблица 53

Приобретение оборудования в лизинг или по банковскому кредиту (аннуитетные и дифференцированные платежи)

Показатель	Сравнение при аннуитетных платежах по банковскому кредиту		Сравнение при дифференцированных платежах по банковскому кредиту	
	Покупка в кредит	Лизинг	Покупка в кредит	Лизинг
Лизинговые платежи				
Аннуитетные выплаты банку	1 642 414 руб.		1 550 000 руб.	
НДС к вычету				
Налоговые расходы				
Экономия по налогу на прибыль				
Общая налоговая экономия				

Задание 5. Кейс «Партия еды»[1]

Рис. 28. Михаил Перегудов — основатель «Партии еды»

Основание компании «Партия еды». «Партия еды» — сервис доставки наборов продуктов с рецептами для их приготовления, основанный в 2014 г. российским предпринимателем Михаилом Перегудовым. Продажа 83,3% компании ООО «Партия еды» в октябре 2018 г. «Яндексу» позволила предпринимателю исполнить его мечту — в 33 года стать долларовым миллионером [1].

Михаил Перегудов родился в Санкт-Петербурге, где окончил институт по направлению электротехнической и преобразовательной техники. Однако большой интерес к маркетингу и общение с другими предпринимателями перечеркнули его потенциальную карьеру инженера в пользу создания собственного бизнеса. Для организации успешного

[1] В подготовке материалов задания участвовали Агаева Наиля Джавидовна, Морозова Валентина Юрьевна, Шиканов Даниил Дмитриевич, студенты магистерской программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 2020 года выпуска.

стартапа требовалось найти актуальную идею, которая бы смогла вызвать отклик у покупателей. Перегудов решил обратиться к опыту зарубежных компаний, где обратил внимание на ряд крупных американских проектов, занимающихся доставкой продуктовых наборов на дом. Данное направление было слабо развито в России, имея при этом очень высокий инвестиционный потенциал. Не имея обширных знаний в сфере общественного питания, Перегудов привлек своего знакомого предпринимателя Филиппа Башьяна, на тот момент имевшего небольшую кейтеринговую компанию с возможностью выделения части производственных площадей под новый стартап. В результате данного партнерства была зарегистрирована компания ООО «Партия еды», 40% которой владел Перегудов, а 60% — Башьян, вложивший большую часть из 8 млн руб., потраченных на организацию деятельности стартапа в первые шесть месяцев.

Идея продукта и бизнес-модель. Первоначально компания ориентировалась на привлечение покупателей в специализированных группах в социальных сетях, а также распространяла продуктовые наборы среди знакомых, имевших наибольшее число подписчиков. В августе 2014 г. начались и первые настоящие заказы, что позволило уже через месяц немного расширить производственную базу и выйти на рынок Москвы. К ноябрю 2014 г. функционировал сайт для онлайн-заказов, позволивший по итогам месяца получить выручку около 3,5 млн руб., однако компания не окупала свои расходы. Только в феврале 2015 г., в результате увеличения цен на продуктовые конструкторы, ей удалось достичь выполнения этой задачи. В скором времени об успехе компании стало известно в широких кругах, что стало причиной появления первых инвесторов [2].

Продуктом, предлагаемым компанией потребителю, является набор продуктов питания для пяти ужинов с соответствующим вложенным рецептом для самостоятельного приготовления [3]. Для простоты заказа был создан сайт, через который можно было составить необходимый заказ и заплатить за него онлайн. В начале 2017 г. компания перешла к новой, гибкой модели, позволяющей осуществлять подписку на доставку наборов без потребности каждый раз заново делать заказ и привязывать карту. Пользователь в любой момент имеет возможность как прекратить подписку, так и изменить ее характеристики, например внести корректировки в меню. Преимуществом данной модели стало то, что теперь потребитель легче принимал решение о повторном заказе, а компания смогла эффективнее прогнозировать требуемые объемы продуктов для доставки. Данное нововведение позволило увеличить число доставок в 2 раза [1].

Рис. 29. Бизнес-модель компании «Партия еды»

Вопрос 1. Каковы основные достоинства и недостатки бизнес-модели компании «Партия еды»?

Инвестиционный процесс и рост бизнеса. Первый инвестор — петербургский девелопер Эдуард Тиктинский — пришел в компанию в конце 2015 г. Размер инвестиций составил 40 млн руб. в обмен на 40% в бизнесе, у основателей осталось по 30% [4]. Основная часть денег пошла на организацию нового производства, оставшиеся 10 млн — на аренду офиса и расширение штата. Несмотря на то что 2015 г. компания закончила с выручкой 51 млн руб., следующий год не оправдал ожиданий: доходы компании оказались вдвое меньше запланированных. Остаться на плаву помог новый раунд инвестиций — в октябре 2016-го его осуществили Владимир Черкашин и Сергей Алешин, владельцы компаний, выпускающих и продающих системы отопления, а также вновь Эдуард Тиктинский. На троих партнеры вложили 60 млн руб.

Таблица 54

Распределение долей акционеров «Партии еды» [5]

Акционер	Роли	Доля
Михаил Перегудов	основатель, директор	20%
Филипп Башьян	основатель	20%
Эдуард Тиктинский	инвестор первого и второго раундов	35%
Владимир Черкашин	инвестор второго раунда	12,5%
Сергей Алешин	инвестор второго раунда	12,5%

Источник: составлено авторами.

Для обеспечения роста бизнеса средства были направлены на расширение производства, IT-составляющую (собственная ERP-система) и маркетинг. Компания не гонится за операционной прибылью (табл. 55). «Зачем вынимать 5 млн сейчас, если можно вложиться в рост и вынуть миллиард потом?» — говорит Михаил Перегудов [1].

Таблица 55

Финансовая отчетность компании «Партия еды» за 2016–2018 гг. [6]

Показатели, тыс. руб.	2016	2017	2018	Изменение, 2018 к 2017, %
Выручка	75 265	141 554	319 742	?
Себестоимость продаж	56 749	115 549	245 379	?
Валовая прибыль (убыток)	?	?	?	?
Валовая рентабельность	?	?	?	?
Коммерческие расходы	29 944	40 625	91 918	?
Управленческие расходы	17 031	18 941	48 385	?
Операционная прибыль (убыток)	?	?	?	?
Операционная рентабельность	?	?	?	?
Чистая прибыль (убыток)	–31 147	–32 471	–65 010	?

Источник: составлено авторами.

Вопрос 2. Рассчитайте недостающие показатели и проанализируйте финансовую отчетность компании. На ее основании сделайте вывод об эффективности хозяйственной деятельности компании «Партия еды».

Exit: покупка компании «Яндексом» и ее переименование в «Яндекс.Шеф». На волне успеха 2017 г. основателям хотелось расти и дальше — для этого нужны были значительные инвестиции. К тому моменту, помимо Перегудова, к оперативному управлению также подключились Башьян и Черкашин.

Одновременно с этим все большее количество крупных технологических компаний проявляли интерес к сфере фудтеха: не стал исключением и «Яндекс». В 2017 г. произошло слияние «Яндекс.Такси» с российским Uber. Вместе с бизнесом такси в компанию перешел и сервис доставки Uber.Eats, который впоследствии был объединен с еще одним приобретением «Яндекса» — сервисом доставки Foodfox [7]. На их основе был образован сервис «Яндекс.Еда» — один из кирпичиков в стратегии ИТ-гиганта в фудтех-направлении, которое представляет возможность привлечь новых клиентов: категории «рецепты» и «продукты» имеют значительную долю в структуре поисковых запросов среди россиян [1].

Переговоры «Яндекса» о покупке «Партии еды» велись на протяжении года. В результате «Яндекс» приобрел 83,3% компании, 16,7% оставив основателям проекта в качестве миноритарных долей (по 6,4% Перегудову и Башьяну и 3,9% Черкашину) с правом выкупить их в течение нескольких лет [8]. Сумма сделки не раскрывается, но, по некоторым данным, она могла составить от 1 млрд до 1,2 млрд руб. [1]. Управление компанией осталось за ее основателем, Максимом Перегудовым, а все функции были интегрированы в инфраструктуру «Яндекса».

Вопрос 3. Зачем «Яндекс» оставил миноритарные доли компании основателям и Черкашину?

На базе «Партии еды» в марте 2019 г. возник «Яндекс.Шеф» — сервис по доставке продуктов для ужинов с рецептами приготовления [9], а осенью 2019 «Яндекс» довел свою долю в ООО «Партия еды» до 100% [10]. Основатели и команда продолжают работать в проекте.

Вопрос 4. Рассчитайте доходы инвесторов в результате выхода из инвестиций. Размер сделки примите за 1,2 млрд руб.

Смена бизнес-модели: объединение с «Яндекс.Лавкой». «Яндекс» продолжает активно развивать фудтех-направление, запустив летом в Москве тестирование сервиса экспресс-доставки товаров «Яндекс.Лавка», обещающий доставлять продукты на дом в течение 15 минут по ценам как в обычных магазинах [11].

Через полгода после успешного запуска, в конце 2019 г. стало известно, что «Яндекс» принял решение изменить бизнес-модель «Яндекс.Шефа» и интегрировать компанию в «Яндекс.Лавку» [12]. Теперь «Яндекс.Шеф» изменит модель работы: продаж по подписке больше не будет, взамен этого компания будет заниматься подготовкой уже готовых горячих блюд. Взаимодействием с пользователями будет заниматься «Яндекс.Лавка». Компания планирует увеличить производственное пространство до 3000 м^2, а время доставки сократить до 15 минут.

Вопрос 5. Почему «Яндекс» решил сменить бизнес-модель «Яндекс.Шефа» и отказаться от продаж по подписке?

Источники

1. Как петербургский стартап «Партия еды» вырос и продался «Яндексу» // РБК. — № 12 (146). URL: https://www.rbc.ru/magazine/2018/12/5bf2e81a9a7947eb64c474d4 (дата обращения: 11.01.2020).
2. Сервис доставки продуктовых наборов «Партия еды» привлек 60 млн рублей // Форбс: русская версия. URL: https://www.forbes.ru/tehnologii/343083-

servis-dostavki-produktovyh-naborov-partiya-edy-privlek-60-mln-rubley (дата обращения: 11.01.2020).
3. Сайт Яндекс.Шеф. URL: https://chef.yandex (дата обращения: 11.01.2020).
4. Девелопер Эдуард Тиктинский приобрел 40% компании, занимающейся доставкой продуктов // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/12/02/619251-tiktinskii-dostavkoi-produktov (дата обращения: 11.01.2020).
5. В «Партию еды» вложили 60 млн рублей // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3276678 (дата обращения: 11.01.2020).
6. ООО «Партия еды». Бухгалтерская (финансовая) отчетность // Rusprofile. URL: https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1157847367446 (дата обращения: 11.01.2020).
7. Стала известна сумма сделки между «Яндекс.Такси» и Foodfox // РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/28/03/2018/5abb97099a794746e00c8b0f (дата обращения: 11.01.2020).
8. «Яндекс» приобрел сервис доставки продуктов с рецептами «Партия еды» // Vc.ru. URL: https://vc.ru/food/45525-yandeks-priobrel-servis-dostavki-produktov-s-receptami-partiya-edy (дата обращения: 11.01.2020).
9. «Яндекс» переименовал сервис доставки продуктов с рецептами «Партия еды» в «Яндекс.Шеф» // Vc.ru. URL: https://vc.ru/food/62398-yandeks-pereimenoval-servis-dostavki-produktov-s-receptami-partiya-edy-v-yandeks-shef (дата обращения: 11.01.2020).
10. «Яндекс.Такси» стала единственным владельцем компании «Партия еды» // Vc.ru. URL: https://vc.ru/food/89326-yandeks-taksi-stala-edinstvennym-vladelcem-kompanii-partiya-edy (дата обращения: 11.01.2020).
11. «Яндекс» начал тестировать сервис «Яндекс.Лавка» — это продуктовые магазины, работающие только на доставку // Vc.ru. URL: https://vc.ru/food/71088-yandeks-nachal-testirovat-servis-yandeks-lavka-eto-produktovye-magaziny-rabotayushchie-tolko-na-dostavku (дата обращения: 11.01.2020).
12. «Яндекс.Шеф» перестанет продавать наборы с рецептами по подписке и передаст доставку «Яндекс.Лавке» // Vc.ru. URL: https://vc.ru/food/96559-yandeks-shef-perestanet-prodavat-nabory-s-receptami-po-podpiske-i-peredast-dostavku-yandeks-lavke (дата обращения: 11.01.2020).

Задание 6. Кейс «Clinkle»[1]

Идея продукта, лежащая в основе стартапа. Основатель стартапа Clinkle Лукас Дюплан в 2010 г. находился на стажировке в Лондоне после первого года обучения, где ему в голову пришла идея создания мобильного финансового приложения, с помощью которого можно было бы переда-

[1] В подготовке материалов задания участвовали Бутузова Дарья Константиновна, Калашников Никита Андреевич, Караджи Денис Дмитриевич, Коровин Александр Алексеевич, Корнышев Владислав Александрович, студенты магистерской программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова 2020 года выпуска.

вать деньги на ближайшие устройства при помощи высокочастотного звука[1]. Данная технология должна была стать заменой банковской карты в ее физическом воплощении как пластиковой карты.

Рис. 30. Основатель стартапа Clinkle Лукас Дюплан

История создания компании. Вернувшись в США в 2011 г., где Лукас Дюплан обучался на курсе Computer Science в Стэнфордском университете, он решил создать собственный стартап. В этом ему помог своей консультацией Мехран Саами, профессор Стэнфордского университета, который преподавал курс программирования[2]. Стартап был назван Clinkle, и в составе его команды было около 12 выдающихся студентов Стэнфордского университета. Они арендовали дом в Калифорнии на деньги родителей Дуплана и Highland Capital Partners, ставших их первым инвестором[3], где начали разработку бета-версии приложения.

Инвестиции в компанию. Через одного из основателей VMware, Дайану Грин, Дуплан встретился с партнером Accel Джимом Брейером, который заинтересовался компанией в результате обсуждения ее с профессорами и аспирантами Стэнфорда[4]. После этой встречи Брейер принял участие в раунде финансирования Clinkle[5]. К июню 2013 г. компания привлекла уже 25 млн долл. от широкого круга инвесторов (см. таблицу 56), что стало крупнейшим раундом финансирования в Силиконовой долине на этапе seed[6]. Более того, в стартап Дюплана инвестировал Ричард Бренсон, осно-

---

[1] Gallagher, Billy (June 27, 2013). Clinkle Raises Celebrity-Filled $25M Round As It Gears Up To Eliminate The Physical Wallet. URL: https://techcrunch.com/2013/06/27/clinkle-raises-celebrity-filled-25m-round-as-it-gears-up-to-eliminate-the-physical-wallet/

[2] Roose, Kevin (June 28, 2013). How a 22-Year-Old Stanford Grad Won Silicon Valley's Money Chase. URL: http://nymag.com/intelligencer/2013/06/this-22-year-old-just-won-silicon-valley.html

[3] Highland Capital Partners Announces Summer@Highland 2011 Teams. URL: https://www.hcp.com/about

[4] Wingfield, Nick (June 27, 2013). Silicon Valley Luminaries Bet on Clinkle, a Payments Start-Up. URL: https://bits.blogs.nytimes.com/2013/06/27/silicon-valley-luminaries-bet-on-clinkle-a-payments-start-up/

[5] Dembosky, April (June 27, 2013). Facebook backers make big early bet on college start-up. URL: https://www.ft.com/content/e0329dcc-df1e-11e2-881f-00144feab7de

[6] Drake, Sarah (December 4, 2013). Payments startup Clinkle nabs more talent from Netflix as it rounds out its exec team. Silicon Valley Business Journal. American City Business Journals.

ватель Virgin Group, который к тому же провел фотосессию с Дюпланом, где они вместе сжигали пачки поддельных долларовых купюр[1].

Рис. 31. Основатель стартапа Clinkle Лукас Дюплан и инвестор Ричард Брэнсон

Таблица 56

Инвестиции в компанию (по данным сайта Crunchbase.com)

№	Вид инвестиций	Размер инвестиций, долл.	Дата	Инвесторы
1	Grant	15 000	May 2011	Stanford
2	Seed Round	25 000 000	June 2013	19 частных инвесторов
3	Series A	5 000 000	September 2013	Virgin Group, Stanford-StartX Fund
4	Non-equity Assistance	-	June 2011	Summer@Highland
5	Debt Financing	500 000	October 2013	-
Total		30 515 000		22 инвестора

URL: https://www.bizjournals.com/sanjose/news/2013/12/04/payments-startup-clinkle-nabs-more.html

[1] Mac, Ryan (September 23, 2013). Clinkle Up In Smoke As Investors Want Their Money Back. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/ryanmac/2016/01/22/clinkle-up-in-smoke-as-investors-want-their-money-back/#6aad9b14138d

Состояние компании после получения инвестиций. В октябре 2013 г. к команде присоединился бывший финансовый директор Netflix Барри Маккарти, который стал главным операционным директором Clinkle[1], и еще двое бывших руководителей Netflix позже присоединились к числу вице-президентов[2]. Маккарти покинул Clinkle менее чем через пять месяцев работы. Ближе к концу года компания уволила четверть своих сотрудников[3]. В 2015 г. уволилось еще семь ключевых сотрудников, которые были в компании с момента основания[4].

Рис. 32. Команда проекта

Ключевой проблемой стал тот факт, что компания так и не выпустила на рынок версию своего продукта, а лишь тестировала ее среди студентов Стэнфордского университета и работников кампуса. За эти годы идея Дюплана уже утратила свое технологическое преимущество, поскольку такие крупные игроки, как Apple и Samsung, выпустили технологию оплаты с помощью NFC, которая уже полноценно функционирует во всех современных смартфонах. Более того, вскоре Clinkle подтвердила, что их продукт не будет требовать той беспроводной технологии, что уже стала использоваться в Apple Pay и Google Wallet[5]. В связи с этим в январе 2016 г. вышло сообщение о том, что инвесторы потеряли терпение в связи с отсутствием какого-либо рыночного продукта и просят вернуть вложенные средства[6].

---

[1] Primack, Dan (October 22, 2013). Ex-Netflix CFO joins stealth payments startup Clinkle. CNNMoney.com. URL: http://finance.fortune.cnn.com/2013/10/22/netflix-payments-clinkle/

[2] Lawler, Ryan (December 4, 2013). Stealthy Payments Startup Clinkle Brings On Two Former Netflixers To Fill Out Its Exec Ranks. TechCrunch. URL: https://techcrunch.com/2013/12/04/clinkle-is-the-new-netflix/

[3] Primack, Dan (December 9, 2013). Layoffs at stealth payment startup Clinkle. CNNMoney.com. URL: http://finance.fortune.cnn.com/2013/12/09/layoffs-clinkle/

[4] Constine, Josh. Clinkle Implodes As Employees Quit In Protest Of CEO. TechCrunch. URL: https://techcrunch.com/2015/05/15/clunk/

[5] Wingfield, Nick (June 27, 2013). Silicon Valley Luminaries Bet on Clinkle, a Payments Start-Up. URL: https://bits.blogs.nytimes.com/2013/06/27/silicon-valley-luminaries-bet-on-clinkle-a-payments-start-up/

[6] Mac, Ryan (September 23, 2013). Clinkle Up In Smoke As Investors Want Their Money Back. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/ryanmac/2016/01/22/clinkle-up-in-smoke-as-investors-want-their-money-back/#6aad9b14138d

Вопросы к кейсу

1. Рассчитайте Post-money стоимость Clinkle на каждом этапе развития компании.
2. Какова бизнес-модель Clinkle? В чем ее отличие от аналогичных платежных систем?
3. Определите ключевых конкурентов Clinkle, что явилось причинами неудачи стартапа?
4. Согласно данным Startup-map, оценочная стоимость выхода из инвестиций Clinkle составляла 100–150 млн. Если предположить, что фонд Ричарда Бренсона вложил 4,5 из 5 млн долл. на стадии series A, какова была бы сумма выхода из инвестиций для него?

Задание 7

В компании работает два человека, занимающихся производством и имеющих сдельную оплату труда в размере 500 руб. за единицу. Имеется оборудование на сумму 100 тыс. руб. (срок службы 10 лет, амортизируется линейно). Запас материалов составляет 100 единиц по 1 тыс. руб. каждая. Для производства одной единицы продукции требуется одна единица сырья (материалоемкость = 1). Помещение находится в аренде и обходится компании в 50 тыс. руб. за период. Компания финансируется за счет собственных средств. Наличных средств на начало деятельности 50 тыс. руб. В нулевом периоде аренда не уплачивается.

В первом периоде было произведено и продано 100 единиц продукции. Цена продажи единицы продукции 3 тыс. руб. в 1-м периоде. Компания не платит дивиденды. Социальные платежи и налоги (за исключением налога на прибыль) отсутствуют.

Задание: составить баланс, отчет о движении денежных средств и отчет о прибылях и убытках для нулевого и первого периодов. Выяснить объем продаж, необходимый для выхода на безубыточность, и показать эффект масштаба для разных объемов продаж.

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.

Таблица 57

Баланс компании (нулевой период)

Период (месяц)	0
Актив	
Внеоборотные активы	
Основные средства	
Оборотные активы	
Запасы	
Денежные средства	
Пассив	
Капитал	
Уставный капитал	
Обязательства	

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 58

Денежный поток компании (нулевой период)

Денежный поток (месяц)	
Операционный	
Приобретение сырья	
Инвестиционный	
Приобретение основных средств	
Финансовый	
Вложение в уставный капитал	
Чистый денежный поток	

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 59

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	

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 60

Отчет о прибылях и убытках (1-й месяц)

Денежный поток (месяц)	
Операционный поток	
Продажа продукции	
Приобретение сырья	
Заработная плата	
Аренда помещения	
Налоги	
Инвестиционный поток	
Финансовый поток	
Чистый денежный поток	

Запишем новый баланс. Что произошло с активом? С основными средствами, запасами? Насколько изменились денежные средства? Рассмотрим изменения пассива.

Таблица 61

Баланс компании (1-й месяц)

Период (месяц)		
Актив		
Внеоборотные активы		
Основные средства		
Оборотные активы		
Запасы		
Денежные средства		
Пассив		
Капитал		
Уставный капитал		
Нераспределенная прибыль		
Обязательства		

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 62

Определение порога безубыточности компании

Расчет безубыточности	
Доля переменных издержек в выручке	
Постоянные затраты	
Выручка безубыточности	
Критический объем продаж	

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 самортизировано, 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 при нулевых финансовых и инвестиционных потоках будет равняться величине амортизации, переходящей в денежные средства.

Таблица 63

Денежный поток компании 1-й период (месяц)

Денежный поток 1 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		

Исходя из этого становится понятным, почему при различных объемах продаж актив остается равным пассиву.

Таблица 64

Баланс компании 1-й период (месяц)

Период (месяц)		
Актив		
Внеоборотные активы		
Основные средства		
Оборотные активы		

Окончание табл. 64

Период (месяц)		
Запасы		
Денежные средства		
Пассив		
Капитал		
Уставный капитал		
Нераспределенная прибыль		
Обязательства		

Обратим внимание на полную себестоимость (постоянные + переменные издержки) продукции при различных объемах продаж.

Таблица 65

Полная себестоимость продаж

Полная себестоимость единицы продукции	4500	3000	2500
Объем продаж	20	40	60

Задание 8

Известен баланс компании нулевого периода (до этого и актив и пассив были равны нулю). Основные средства и запасы были приобретены с НДС. Определите: CFFO, CFFI, CFFF, NCF. Все значения указаны в тысячах рублей. Все строки отчета о прибылях и убытках равны 0.

Таблица 66

Баланс компании нулевого периода

Актив		Пассив	
Основные средства	300	Уставный капитал	200
Запасы	200	Краткосрочные кредиты	450
Дебиторская задолженность по НДС	100	Кредиторская задолженность:	
Денежные средства	150	по оплате материалов	100
Итого:	750	Итого:	750

Задание 9

Имеются следующие данные о компании:

- Уставный капитал — 1000 тыс. руб.
- Нераспределенная прибыль — 1000 тыс. руб.

- Кредит — 2000 тыс. руб.
- ROE — 0,4.

ROE остается неизменным на протяжении всего срока функционирования компании. 50% чистой прибыли выплачивается в виде дивидендов, а 50% реинвестируются в компанию. Определите общую сумму дивидендов, выплаченных за 3 года. Величины указаны в тысячах рублей, налоги и проценты по кредиту отсутствуют.

Задание 10

Известен баланс компании на конец периода и некоторые данные о финансовых результатах. Найдите ROE, ROA, маржу чистой прибыли (по чистой выручке), рентабельность чистой выручки. Компания использует ОСН, все величины указаны в тысячах рублей.

Таблица 67

Баланс компании на конец периода

Актив (тыс. руб.)		Пассив (тыс. руб.)	
Основные средства	300	Уставный капитал	100
Запасы	300	Нераспределенная прибыль	220
Дебиторская задолженность по НДС	120	Краткосрочные кредиты	580
Денежные средства	280	Кредиторская задолженность:	
		по оплате материалов	100
Итого:	1000	Итого:	1000

Таблица 68

Данные о финансовых результатах компании на конец периода

	(тыс. руб.)
Валовая выручка (с НДС)	810
Себестоимость	400
Операционные расходы	200
Амортизация	50
Проценты по кредиту	0

Задание 11

Составьте начальный баланс компании, определите, чему равна величина собственного капитала и оборотных активов. В нулевом периоде произошли следующие операции (все величины указаны в тысячах рублей):

1) Учредители вложили в компанию 800
2) Было куплено материалов на 480 с НДС
3) Был куплен станок на 360 с НДС, а также поставщик указал услуги по установке станка на сумму 60 с НДС
4) Были куплены облигации с датой погашения 15 месяцев на сумму 120
5) Был приобретен патент на сумму 150 без НДС. Патент был приобретен у компании, использующей упрощенную систему налогообложения, потому никаких расчетов по НДС нет
6) Был взят краткосрочный кредит на сумму 700

Задание 12

Найдите ROE, используя следующие данные о компании.

Таблица 69

Показатели финансовой деятельности компании

Маржа операционной прибыли	0,4
Оборачиваемость активов	0,4
Заемные средства	2000 тыс. руб.
Проценты по кредиту (в % от выручки)	10%
Отношение заемных средств к собственному капиталу (D/E)	5

Задание 13

Необходимо составить отчет о движении денежных средств, если известны данные о балансе и отчете о финансовых результатах.

Таблица 70

Баланс на начало и конец периода

Актив			**Пассив**		
Основные средства	150	200	Уставный капитал	100	100
Запасы	300	200	Нераспределенная прибыль	150	250
Дебиторская задолженность по НДС	90	100	Краткосрочные кредиты	360	200
Краткосрочные финансовые вложения	80	100	Кредиторская задолженность:		
Денежные средства	170	50	по оплате материалов	80	50
			по заработной плате	100	50
Итого:	790	650	Итого:	790	650

Таблица 71

Отчет о финансовых результатах

Валовая выручка	720
НДС	120
Чистая выручка	600
Себестоимость	300
Валовая прибыль	300
Операционные расходы	100
DA (амортизация)	30
Операционная прибыль	170
I (проценты к уплате)	36
Прибыль до налогообложения	134
Налог на прибыль	26,8
Чистая прибыль	107,2
Дивиденды	7,2
Нераспределенная прибыль	100

Задание 14. Домашнее задание

В рамках группового студенческого проекта доработайте финансовую модель вашего проекта. Результаты представьте на семинаре / контактном часе преподавателю в виде презентации / финансовой модели проекта.

В рамках группового студенческого проекта подготовьте презентацию о потенциально возможных источниках финансирования вашей бизнес-идеи.

Основная литература

1. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта: учебно-методическое 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
2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 11. Инструменты привлечения финансирования (с. 139–154). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf
3. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с.

Раздел «Финансовое моделирование предпринимательского проекта». URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50981&p=attachment

Дополнительная литература

1. Франкенбергер К., Шин М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 432 с.
2. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. — М.: Омега-Л, Эльга, 2013. — 768 с. — С. 342–389.
3. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 616 с.
4. Деньги для дела / обучающий портал Банка России. URL: http://dengidela.com/
5. Мастер краудфандинга / обучающий онлайн-курс российской краудфандинговой платформы Бумстартер. URL: https://boomstarter.ru/crowd_learning
6. Программы обучения Корпорации МСП. URL: https://corpmsp.ru/programmy-obucheniya-korporatsii-msp/
7. Тиль П., Мастерс Б. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — С. 132–187.
8. Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение бизнес-потоков создания ценности. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 135 с.
9. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Начать бизнес». URL: https://fincult.info/articles/nachat-biznes/
10. Финансовая культура / информационно-просветительский ресурс Банка России. Раздел «Обучение предпринимателей». URL: https://fincult.info/prepodavanie/base/nachinayushchim-predprinimatelyam/

ТЕМА 10
ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Экономические факторы, влияющие на финансовые результаты хозяйственной деятельности.
2. Система показателей рентабельности, методы ее определения и пути повышения.
3. Оптимизация объема производства, прибыли и затрат.

Задание 1[1]

В городе N функционируют два предприятия «А» и «В». 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.

Рассчитайте рентабельность продукции на предприятиях «А» и «В» и определите на основании расчета показателя рентабельности продукции, какое из предприятий работает эффективнее. Заполните таблицу.

Таблица 72

Показатели себестоимости и рентабельности компании

	Наименование показателя	Предприятие «А»	Предприятие «В»
1	Прибыль до налогообложения, руб.		
2	Совокупные затраты, руб.		
3	Выручка от реализации, руб.		
4	Рентабельность продукции, %		

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 16–17. «Результаты предпринимательской деятельности» (с. 107–108).

Задание 2[1]

В городе N функционируют два предприятия «А» и «В», выпускающие однотипную продукцию. 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.

Рассчитайте рентабельность продаж на предприятиях «А» и «В» и определите на основании расчета показателя рентабельности продаж, какое из предприятий работает эффективнее. Заполните таблицу.

Таблица 73

Показатели себестоимости и рентабельности компании

	Наименование показателя	Предприятие «А»	Предприятие «В»
1	Прибыль до налогообложения, руб.		
2	Совокупные затраты, руб.		
3	Выручка от реализации, руб.		
4	Рентабельность продаж, %		

Задание 3[2]

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.

---

[1] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 16–17. «Результаты предпринимательской деятельности» (с. 108).

[2] Задание частично взято из учебника: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. Семинары 16–17. «Результаты предпринимательской деятельности» (с. 109–110).

Таблица 74

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 75

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, %		

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

Определите рентабельность продаж исходя из следующих данных о работе компании «Солярис» за 1-й квартал 2020 г.

Таблица 76

Данные о работе компании «Солярис»

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1.	Выручка от реализации продукции (с НДС)	8400
2.	Материальные затраты	2900
	Расходы на оплату труда (без страховых взносов)	1600
3.	Платежи за арендованное у производственной компании «Синема» оборудование (с НДС)	144
4.	Проценты, полученные от банка за хранение денег на депозите	40
5.	Амортизационные отчисления	370
6.	Расходы на благотворительные цели	110
7.	Выплата дивидендов по итогам 1-го квартала 2020 г.	90

Компания использует общий налоговый режим и не имеет льгот по НДС. Страховые взносы начисляются по общему тарифу. Определите рентабельность продаж (реализованной продукции) по прибыли до налогов.

Задание 6

Компания «Акватор» использует общую систему налогообложения. Определите ее нераспределенную прибыль за период, если известны следующие показатели хозяйственной деятельности.

Таблица 77

Показатели хозяйственной деятельности компании «Акватор»

Цена продажи единицы товара (с НДС)	24 руб.
Объем продаж	2000 шт.
Себестоимость сырья для 1 изделия без НДС	2 руб.
Заработная плата рабочего за производство 1 изделия	10 руб.
Амортизация	1000 руб.
Расходы на рекламу (без НДС)	3000 руб.
Проценты по кредиту	1500 руб.
Дивиденды в % от чистой прибыли	40%

Задание 7

Известны следующие данные о работе компании «Перспектива» за 1-й квартал 2020 г.

Таблица 78

Данные о работе компании «Перспектива»

	Показатель деятельности	Тыс. руб.
1.	Выручка от реализации продукции (с НДС)	3600
2.	Материальные затраты	730
3.	Дополнительный взнос в уставный капитал компании	500
4.	Расходы на оплату труда (без страховых взносов)	610
5.	Платежи за арендованное оборудование (с НДС)	47,2
6.	Амортизационные отчисления	317
7.	Расходы на благотворительные цели	87
8.	Выплата дивидендов по обыкновенным акциям компании	122

Компания использует общепринятую систему налогообложения и не имеет льгот по НДС; в условии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной валовой прибыли компании, страховые взносы начисляются по общему тарифу.

Определите:

1. Сумму расходов на производство и реализацию продукции;
2. Финансовый результат, полученный компанией за 1-й квартал 2020 г.;
3. Налог на прибыль, подлежащий уплате в бюджет за отчетный период;
4. Валовую рентабельность продаж.

Задание 8

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. Определите, как изменилась фактическая рентабельность продаж по сравнению с плановой, если по итогам года себестоимость единицы изделия А была снижена на 10%, а цена увеличилась на 10% в процентном и денежном выражении.

Задание 9

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 — 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%.

Задание 10. Самостоятельная работа

ООО «Дантист» приобрела 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 — 60% от совокупных издержек компании (роялти не учтены в переменных издержках). «Дантист» реализует в год 500 000 тюбиков зубной пасты по цене 120 руб. за тюбик. Определите ставку роялти с продаж, позволяющую достигнуть целевой рентабельности продаж по прибыли (до налогов) в 10%.

Задание 11. Самостоятельная работа

Прибыль компании «Альбатрос» во 2-м квартале текущего года составила 20 млн руб. Фондоемкость основных средств компании снизилась с 0,4 руб./руб. до 0,2 руб./руб. во 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 во 2-м квартале по сравнению с 1-м кварталом.

Задание 12. Самостоятельная работа

В 2016 г. выручка от реализации компании «Полиграфические решения», использующей общий налоговый режим и не имеющей льгот по НДС, составила 236 млн руб. (с НДС). Затраты на производство и реализацию продукции — 160 млн руб. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств равен 4. Определите рентабельность оборотных средств компании по итогам 2016 г. по валовой и чистой прибыли компании.

Задание 13

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 14. 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 сдается 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 79

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 80

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 предпосылки 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 81

Оценка потребительского спроса и потенциальной выручки проекта

№	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 82

Предполагаемые единовременные расходы для запуска проекта

№	Показатель	Негативный сценарий	Базовый сценарий	Позитивный сценарий
1	Обеспечительный платеж за аренду (руб.) (выберете одно из предложенных ранее помещений)			
2	Ремонт помещения (руб.)			
3	Закупка оборудования (руб.)			
4	Прочее (руб.)			
5				
6				
7	ИТОГО (руб.):			

Составьте список предполагаемых инвестиций, необходимых для запуска проекта.

Таблица 83

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.			
5	Прочие расходы			
6				
7	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 84

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.

Задание 15. Кейс «Анализ бизнеса и перспектив компании РПК»

Часть 1. Анализ деятельности фирмы, ценообразования и эффективности работы с клиентами

Региональная перерабатывающая компания (РПК) — это компания, предоставляющая услуги по вывозу отходов в крупных городах России. РПК предоставляет услуги двух видов:

- Сбор отходов — компания владеет парком грузовиков, собирающих отходы предприятий, с которыми заключены контракты на обслуживание. После сбора отходы направляются на полигон, которым может владеть РПК или другой оператор. РПК поставляет эту услугу во всех городах присутствия.
- Управление полигоном — в некоторых городах РПК владеет своими полигонами, на которые свозятся отходы, собранные самой РПК и другими операторами-партнерами. Отходы перерабатываются или утилизируются, в основном — захоронением.

Головной офис компании находится в Москве, управление и принятие бизнес-решений производятся по данным отчетов из локальных офисов. Локальные офисы открыты по всем городам присутствия. Услуги по сбору отходов оплачиваются предприятиями на ежемесячной основе. Величина платежа зависит от объема отходов, вывезенных РПК, и включает стоимость размещения этих отходов на полигоне. РПК гарантирует вывоз отходов два раза в неделю. От полигонов, которыми владеет РПК, поступает дополнительная выручка — РПК взимает плату с других операторов-партнеров, которые размещают на них отходы. Плата не фиксирована и зависит от количества (руб. за размещаемую тонну).

Тарифы на обе услуги могут различаться от города к городу из-за уровня локальной конкуренции и региональной специфики. Головной офис свел отчеты из городов А, Б, В. Таблица 85 содержит данные по этим городам по обеим услугам.

Таблица 85

Данные РПК по трем городам (ежемесячно)

	А	Б	В
Средняя плата с клиента за сбор отходов ***(t)***	23 100₽	20 350₽	22 000₽
Количество клиентов по сбору отходов ***(n)***	10 000	13 000	11 500
Плата за размещение отходов с операторов-партнеров на полигоне РГК, за тонну ***(l)***	1 375₽	1 650₽	1 210₽
Тонн отходов, обрабатываемых на полигоне, за неделю ***(w)***	5 000	4 200	6 800
Чистая маржинальность (сбор отходов)	6%	9%	2%
Чистая маржинальность (управление полигоном)	15%	18%	12%

По таблице видно, что данные значимо отличаются по городам. Менеджмент задался вопросом: как выявить наиболее эффективный город, выяснить ключевые факторы успеха и распространить практику на остальные города?

Вопрос 1. Дайте максимально близкую оценку еженедельной выручки (*r*) РПК по каждому городу и выделите город с максимальным значением (утилизация входит в цену сбора отбросов).

Вопрос 2. Можно ли исходя из данных таблицы утверждать, какой тип услуг наиболее прибылен для компании в расчете на рубль затрат на клиента и почему?

Видно, что по показателям маржинальности город В показывает наихудшие значения. По городу В доступны следующие данные:

- средняя плата за сбор отходов с клиента в неделю = 5500 руб.;
- производятся 2 вывоза в неделю с клиента, каждый в среднем по 0,1 тонны;
- затраты в день на грузовик, топливо, водителя составляют 110 000 руб., рабочая неделя = 5 дням;
- затраты на размещение отходов грузовиками РПК на полигоне РПК составляют 825 руб. за одну тонну;
- неизвестно, сколько собирается с каждого клиента тонн отходов.

Вопрос 3. Предполагая, что компания не несет затрат, кроме тех, что упомянуты выше, какое минимальное количество клиентов должен обслужить грузовик в неделю, чтобы быть прибыльным?

Вопрос 4. Учитывая текущую маржинальность сбора отходов в городе В, какое фактическое количество грузовиков в парке?

Вопрос 5. Какие можно дать рекомендации по улучшению маржинальности услуги «сбор отходов» в городе В, чтобы достичь маржинальности города А, учитывая то, что наращивание клиентской базы невозможно? Другими словами, на сколько нужно понизить количество грузовиков (приведите расчеты)? Стоимость обслуживания грузовика понизить нельзя, как и стоимость утилизации на полигоне.

Часть 2. Анализ рынка, планирование инвестиционного проекта, выбор источника финансирования

Менеджмент компании РПК задумывается о развитии своих полигонов. Одна из возможностей развить бизнес и сгенерировать дополнительную выручку — это перерабатывать отходы и продавать переработанное сырье. Менеджмент компании знает, что готовятся к утверждению поправки в законодательство по отходам, запрещающие с 1 января 2018 г. захоранивать отходы бумаги и картона, шин, покрышек, автомобильных камер, а также отходы продукции из термопластов, стекла, изделий из стекла. Это значит, что поступающее сырье необходимо будет переработать, а не закапывать в землю.

Вопрос 6. Проанализируйте рынок отходов в России, его структуру и коммерческий потенциал (объем сегмента рынка) реализации услуг по переработке бумаги, пластика и стекла (основных видов отходов, поступающих на полигоны РПК)[1].

Вопрос 7. На какую долю рынка переработки бумаги, пластика и стекла может претендовать РПК исходя из своего географического присутствия (крупные города, т.е. города-миллионники[2])?

Вопрос 8. Какую стратегию развития инфраструктуры (вопрос о выборе места размещения, возведение линий по переработке на полигонах) должна выбрать РПК на стадии запуска, если ключевой показатель эффективности — это единица прибыли на единицу капитальных инвестиций?

Вопрос 9. Объем бумаги, стекла и пластика в России, подлежащих переработке, оценен в 5,2 млн тонн в год. Какова должна быть пропускная способность линии в месяц (производительность), чтобы покрывать до 50% рынка на стадии запуска? Запуск осуществляется в наиболее рентабельных регионах (Москва и СПб).

Вопрос 10. Анализ показал, что на стадии запуска линии РПК могут претендовать на 30% рынка (объема отходов в тоннах) в первый год, 40% во второй год и 50% в третий год работы. При этом затраты на возведение линии составляют 120 млн руб., переменные затраты на тонну отходов 10 тыс. руб., прочие расходы 1,5 млн руб. Какая должна быть средняя прибыль с тонны отходов для того, чтобы поддерживать рентабельность бизнеса на уровне 10% на трехлетнем горизонте?

Задание 16. Домашнее задание

В рамках группового студенческого проекта рассчитайте точки выхода на безубыточность и окупаемость вашего проекта. Результаты представьте на семинаре / контактном часе преподавателю в виде презентации / финансовой модели проекта.

Основная литература

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Тема 12. «Оценка эффек-

[1] При подготовке ответов можно использовать такие источники, как: Рынок переработки отходов в России. Состояние. Законодательство. Перспективы. Данные 12-й международной выставки по управлению отходами, природоохранными технологиями и возобновляемой энергетике. ВэйстТэк-2019. Россия, Москва, МВЦ «Крокус Экспо». URL: http://www.waste-tech.ru/RXRU/RXRU_WasteTech/documents/2017/WasteMarket_rus.pdf?v=636120473071477993

[2] При подготовке ответа можно использовать следующий источник: http://www.statdata.ru/goroda-millionniki-rossii-po-naseleniu

тивности деятельности предпринимательской структуры» (с. 273–286). URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment

2. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное 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 12. Оценка инвестиционной привлекательности проекта (с. 155–164). URL: http://books.ifmo.ru/file/pdf/2525.pdf

Дополнительная литература

1. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 368 с. — Гл. 1, с. 15–40.
2. Голдратт Э. Критическая Цепь. — М.: Попурри, 2016. — 240 с. — С. 150–172.
3. Кэган М. На крючке. Как создавать продукты-хиты. — СПб.: Деловой бестселлер, 2015. — 240 с. — Часть II «Процесс», с. 104–179.
4. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 286 с. — С. 21–33.

ТЕМА 11
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Форматы и направления развития цифрового предпринимательства.
2. Платформы и сервисы цифровой экономики.
3. Деятельность традиционных компаний в условиях цифровизации.
4. Цифровая безопасность предпринимательства.

Задание 1. Тренды цифровизации в финансовой сфере

Каждый день вы сталкиваетесь с финтехом. Вы заходите в продуктовый магазин и оплачиваете покупки бесконтактным способом. Вы звоните в турфирму/банк/интернет-магазин и общаетесь с интерактивным автоответчиком, который подключается в ответ на ваш звонок. В современном мире можно перечислить деньги другому человеку по номеру телефона, совершать платежи и другие операции с деньгами, не выходя из дома, при помощи интернет-банка, мобильного банкинга и других новейших финансовых технологий.

Финансовые технологии, или финтех (англ. FinTech), — инновации и разработки в сфере финансовых услуг, упрощающие взаимоотношения с денежными средствами.

Также под финтехом понимают не только инновации в сфере финансовых услуг, но и компании, разрабатывающие и использующие эти финансовые инновации.

Финансовые технологии, или финтех (англ. FinTech), — технологические стартапы и компании, которые продают усовершенствованные финансовые услуги, конкурирующие с традиционными финансовыми организациями в лице банков и посредников на рынке финансовых услуг.

Среди множества терминов, часто используемых в сфере финтеха, можно выделить следующие.

- Бесконтактные платежи — технологии, позволяющие проводить платежи без физического контакта устройств, например карты с банкоматом или терминалом.

- Криптовалюта — цифровая валюта, основанная на криптографических принципах работы.
- Блокчейн — выстроенная цепочка блоков, которая записывает и хранит данные о транзакциях, а также поддерживает работу платежных систем криптовалют.
- P2P-кредитование — сервис, дающий возможность частному лицу взять кредит у другого частного лица без обращения в банки.
- Робо-эдвайзеры — роботизированные советники по инвестициям.
- Insurtech — новые технологии в страховании.
- Regtech — технологии, которые позволяют компаниям выполнять требования регуляторов. В качестве таких регуляторов могут выступать, например, банки или органы власти.
- Гостех — решения, позволяющие быстро и качественно предоставить госуслуги гражданам страны.
- Необанки — стартапы, предлагающие некоторые виды банковских услуг онлайн: платежные карты, счета, кредиты. Такие финансовые компании не имеют отделений, а клиентов поддерживают через интернет.
- Хакатон — процедура решения бизнес-проблемы, для которой объединяются несколько разработчиков программного обеспечения.
- Долевой краудфандинг — инвестиции в компанию взамен на акции.

Ниже приведены некоторые из современных направлений развития финтеха, которые уже проявляются достаточно широко в глобальной экономике. Как эти тренды могут повлиять на создание и развитие стартапов в области финтеха? Какие финтехпродукты и услуги появились в последние пять лет? Какие новые продукты и услуги в финансовой сфере могут появиться в ближайшие пять лет?

Таблица 86

Современные направления развития финтеха

	Тренды финтеха	Что появилось нового за последние пять лет?			Что может появиться нового за ближайшие пять лет?	
		Продукты	Услуги	Пример компании	Продукты	Услуги
1	Цифровые продажи страховых продуктов					
2	Трейдинг для финансовой сферы					
3	Платформы для управления инвестициями					

Окончание табл. 86

	Тренды финтеха	Что появилось нового за последние пять лет?			Что может появиться нового за ближайшие пять лет?	
		Продукты	Услуги	Пример компании	Продукты	Услуги
4	Трансграничные платежи					
5	Цифровая ипотека					
6	Инструменты для управления счетами и картами					
7	ПО для аудита компаний					
8	Технологии блокчейна для финансовых сервисов					
9	Альтернативное банковскому кредитование малого бизнеса					

Что может дать цифровая трансформация банковскому бизнесу? Ниже перечислены три следствия цифровизации, ведущие к изменению операционной деятельности и показателей операционной эффективности. Какие еще следствия для области финтеха вы можете предложить в качестве примеров? К изменению каких процессов в деятельности компаний (например, банков) они могут привести?

Таблица 87

Современные следствия развития финтеха

		Изменение операционной эффективности	Плюсы (минусы) для конечного пользователя: физического лица, компании
1	Повышение производительности и сокращение стоимости операций	Сквозная цифровизация ключевых процессов в традиционном банке позволяет сократить их стоимость на 40–60%[1] Устранение ручных операций для превращения сервисов в режиме реального времени Минимизация/отказ от бумажного документооборота	

[1] По данным McKinsey «Цифровая Россия 2019».

Окончание табл. 87

		Изменение операционной эффективности	Плюсы (минусы) для конечного пользователя: физического лица, компании
2	Повышение индекса потребительской лояльности	Розничные банки, активно развивающие дистанционные каналы обслуживания, смогли опередить традиционные кредитные учреждения по индексу потребительской лояльности в среднем на 15–60 пунктов[1]	
3	Сокращение времени проведения международной торговой сделки	В корпоративном секторе применение технологии блокчейн позволило сократить время проведения международной торговой сделки в форме аккредитива примерно в 40 раз — с 7–10 дней до 4 часов[2]	
4	Развитие инструментов анализа данных		
5	Создание наиболее востребованных клиентами цифровых продуктов		
6	Увеличение доли сервисов в цифровых каналах и обеспечение единого клиентского опыта		

Какие же технологии стали внедряться в финансовый мир, что привело к созданию отдельного гибридного направления? В таблице далее приведены некоторые из самых известных и перспективных из них. Обсудите предложенные технологии финтеха, приведите примеры.

[1] По данным McKinsey «Цифровая Россия 2019».

[2] Там же.

Таблица 88

Применяемые технологии финтеха

		Пример применения технологии	Плюсы (минусы) для компании/ конечного потребителя/ конечного пользователя
1	Мобильные технологии	Развитие банком собственного мобильного приложения («Сбербанк-онлайн», «Тинкофф», «Альфа-мобайл», «Банк Открытие», «Почта банк», «ВТБ-онлайн», «Совкомбанк-халва», «Райффайзенбанк»)	+ + + - - -
2	Бесконтактные платежи	Пополнение транспортной карты через мобильное приложение (например, карты «Тройка» через мобильное приложение)	+ + + - - -
3	Автоматизация и роботизация		
4	Аудиобейдж и речевая аналитика для отделений банка		
5	Аналитическая система таргетирования на базе ГИС (Географическая информационная система)		
6	Технология выделения полезной информации из звуков		
7	Искусственный интеллект и машинное обучение		
8	Биометрические системы (+ аутентификация)		
9	Технология распределенного реестра (DLT)		
10	Облачные сервисы		
11	Big Data (большие данные) и анализ данных		
12			
13			
14			

Под компанией-единорогом понимается успешный стартап, стоимость которого оценивается выше 1 млрд долл. Компания-минотавр — успешный стартап, который уже смог привлечь инвестиции на сумму более 1 млрд долл. Проанализируйте локацию большинства финтех-единорогов в 2019 г. по данным, приведенным на рисунке ниже. Какие вы видите тенденции при анализе местоположения компании-единорога? Являются ли финтех-компании угрозой банкам? Считаете ли вы, что за финтехом будущее? Почему?

Рис. 33. 48 основных финтех-единорогов 2019 г.
Источник: аналитический отчет ВТБ «Тренды цифровизации в финансовой сфере», 2019.

Задание 2. WeChat: суперприложение родом из Китая

Все вы знаете о приложениях для обмена сообщениями, таких как Snapchat, WhatsApp, Viber, Voxer и Facebook, но знаете ли вы, что существует приложение, пользователей в котором больше, чем во всех вышеперечисленных? Tencent, одна из крупнейших и наиболее прибыльных интернет-компаний Китая, запустила WeChat в 2011 г. С тех пор более 1,5 млрд человек скачали приложение, и более 1 млрд являются его активными пользователями. Что еще более важно, WeChat представляет собой не просто приложение для обмена сообщениями, функциональность его значительно шире.

Компания Tencent, создатель приложения, определила свое приложение как «швейцарский армейский нож» и с самого начала действовала

в логике дополнения приложений, что в результате позволило сделать WeChat центральным компонентом жизни пользователей.

В первый период своего развития (2011–2014 гг.) WeChat собрало в себе целый ряд функций, а именно:

- обмен сообщениями
- видеозвонки
- голосовые звонки
- QR код[1]
- смайлики и наклейки — с возможностью загружать в том числе собственные
- огромное количество игр
- обмен геолокацией (сервис Shake)
- блог постов (сервис Moments)

Однако была одна сложность: к аккаунтам пользователей не были привязаны карты клиентов. Поэтому в 2014 г. WeChat придумала хитрый ход. В Китае на Новый (лунный) год принято дарить друзьям, коллегам и родственникам красные конверты с небольшой суммой денег. В канун Китайского Нового года в 2014 г. WeChat создало новый сервис, который позволил пользователям отправлять друг другу красные конверты с деньги онлайн через свой аккаунт WeChat. Чтобы осуществить трансфер денег, пользователь должен был вначале привязать свой аккаунт к реальному денежному счету и далее перевести сумму денег своему коллеге/другу/родственнику, написав ему некое пожелание/сообщение. На утро нового лунного года по китайскому календарю 16 млн платежей были переведены внутри системы WeChat и первые 5 млн реальных банковских карт были привязаны к аккаунтам клиентов, что позволило WeChat запустить сервис онлайн-платежей и электронной коммерции. Так за одну ночь WeChat обошел сервис Alipay от компании Alibaba, подорвав его цифровой монополизм на рынке Китая и обойдя его на повороте. А Джек Ма, создатель Alibaba, сравнил этот шаг компании Tencend с нападением на Перл-Харбор.

За 2017 г. сумма всех сделок, оплаченных через китайские мобильные платежные системы (среди которых WeChat e-commerce наряду с Alipay — самые крупные) превысила 176 трлн долл., что больше ВВП Китая. Основу этих платежей составляют так называемые услуги O2O (offline-to-offline) — от доставки еды, маникюра, аренды велосипедов и машин до возможности за небольшую сумму занять очередь в больницу, купить билеты и заброни-

[1] WeChat включает в себя стандартный считыватель QR-кодов. Пользование QR-кодами в Китае очень распространено. Сейчас сложно найти магазины в Поднебесной, где не принимают платежи по QR-коду. Даже нищие на улицах Китая вешают себе на шею табличку с распечатанным QR-кодом.

ровать отель в любой точке мира. К концу 2018 г. в Китае ежедневно делалось 30 млн заказов в формате O2O — это в 10 раз больше, чем в США, одном из наиболее развитых цифровых рынков мира.

Вопросы к кейсу:

1. Facebook и WeChat используют принципиально разные стратегии развития. Facebook принципиально разъединяет сервисы: Messenger выведен в отдельное приложение, равно как и недавно приобретенные WhatsApp и Instagram. Напротив, WeChat интегрирует все функции в одно приложение, буквально не позволяя пользователям покинуть это «супер-приложение». Какая стратегия вам кажется более разумной и почему? Подумайте о краткосрочных и долгосрочных эффектах.
2. Цифровые платформы — один из наиболее ценных активов современной экономики. Это ключевой канал взаимодействия с клиентами и осуществления транзакций, а также средство создания инновационных бизнес-моделей, в том числе и в традиционных отраслях. Вспомните известные вам цифровые платформы и подумайте, в какие области они могли бы развиваться дальше.

Задание 3. Деятельность традиционных компаний в условиях цифровизации. Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий

С 2017 г. в Росси активно реализуется программа «Цифровая экономика» — программа, направленная на создание экосистемы, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р).

Согласно мнению Всемирного банка, к ключевым технологиями цифровой экономики 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.

Рис. 34. Группы технологий для промышленного будущего[1]

Внедрение цифровых технологий приводит к трансформации бизнес-модели компаний, в том числе к появлению феномена цифровых платформ.

Цифровая платформа — ключевой инструмент цифровой трансформации традиционных отраслей и рынков, центральное понятие глобальной цифровой повестки, разграничивающее стратегии цифровизации (цифровой автоматизации) и цифровой трансформации.

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?
- 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?

[1] Источник: Евразийский институт конкурентоспособности и Strategy Partners Group (SPG).

Рис. 35. Экономика без платформ и платформенная экономика[1]

Таблица 89

Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий

Название сквозной производственной технологии	Как данные технологии влияют на трансформацию бизнес-модели в МСП?		Растет или убывает количество МСП, применяющих сквозные производственные технологии, какие страны в мире являются лидерами?		Какие запросы на внедрение сквозных производственных технологий уже сейчас прослеживаются в России?	
Цифровое проектирование, моделирование и интеграция	Ваше предположение	Полученные данные	Ваше предположение	Полученные данные	Ваше предположение	Полученные данные
Высокопроизводительные вычисления						
3D-печать и аддитивное производство						
Новые материалы						
Робототехника и искусственный интеллект						
Большие данные и передовая аналитика						
Интернет вещей						
Дополненная и виртуальная реальность						
Технологии блокчейна						
Промышленные биотехнологии						

[1] Источник: материалы BCG «ФАС не ФАС», Dr. Holger Schnidt.

Проверьте «правильность» ваших предположений через сервис Yandex, Google.

Подготовьте презентацию (2–3 слайда) по выбранной нише и представьте ее преподавателю на следующем занятии / контактном часе.

Задание 4. Платформы и сервисы цифровой экономики. Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий

Внедрение цифровых технологий приводит к появлению платформ, обладающих значительной рыночной силой.

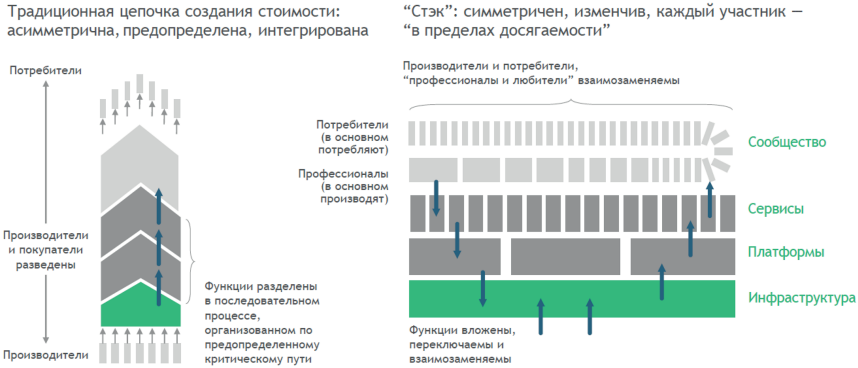


Рис. 36. Платформы и сервисы цифровой экономики[1]

МСП становятся частью кооперационных цепочек крупнейших корпораций. Приведите примеры:

- Как платформы влияют на МСП?
- Какие примеры платформ в мире вы можете привести в качестве успешного примера в помощь функционированию МСП?

[1] Источник: 2017 by The Boston Consulting Group, Inc.

Таблица 90

Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий

Название отраслей	Как платформы влияют на МСП?		Какие примеры платформ в мире вы можете привести в качестве успешного примера в помощь функционированию МСП?		Какие примеры других электронных сервисов в мире вы можете привести в качестве успешного примера в помощь функционированию МСП?	
Финтех	Ваше предположение	Полученные данные	Ваше предположение	Полученные данные	Ваше предположение	Полученные данные
Ретейл						
Логистика						
Здравоохранение						
Сельское хозяйство						
Промышленность						
Иные отрасли						

Задание 5. Цифровая безопасность предпринимательства: электронная цифровая подпись

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 закона[2]. 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.

[1] Федеральный закон Российской Федерации от 10.01.2002 № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи» (утратил силу).

[2] Использование ЭП регулируется Федеральным законом Российской Федерации от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

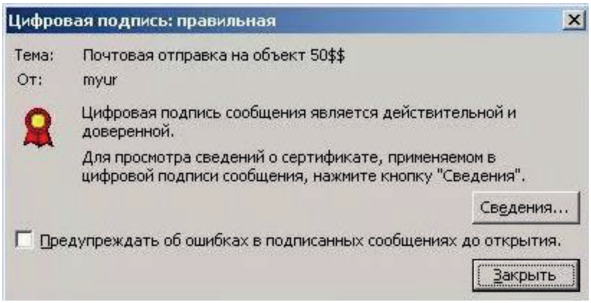


Рис. 37. Пример цифровой подписи

Компании — юридические лица могут использовать ЭП по-разному: электронные торги, электронный документооборот, электронная отчетность.

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 компрометирован, 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 обнаружило, 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.

Задание 6. Кейс «Обувь России»: перспективы цифровой трансформации бизнеса»[1]

История развития компании. Группа компаний «Обувь России» была основана в 2003 г. (далее Компания). В 2006 г. в Компании начинает работать сеть обувных супермаркетов «Пешеход». В 2009 г. Компания внедрила

[1] Составлено с использованием следующих источников: Корпоративная отчетность компании «Обувь России». Публичный отчет компании «Путеводитель инвестора» (дата публикации 19.12.2019). URL: http://obuvrus.ru/upload/iblock/820/20191219_putevoditel.pdf

собственную услугу рассрочки платежа на покупку обуви. В 2011 г. Компания впервые прибегла к привлеченным источникам финансирования бизнеса и разместила первый облигационный заем в объеме 700 млн руб. В 2015 г. в Компании заработала инновационная программа лояльности «Арифметика», которая стала объединять накопительно-дисконтную систему и дополнительные сервисы. Компания «Обувь России» также в рамках стратегии расширения бизнеса приобрела обувную фабрику S-TEP и одноименный бренд обуви. В 2014 г. Компания основала сеть Emilia Estra, открыла первый магазин за Уралом, магазин в Новосибирске, а также запустила бренд одежды Snow Guard. Компания решила попробовать свои силы и в интернет-торговле и открыла первый интернет-магазин Westfalika.ru. В 2018 г. «Обувь России» снова сконцентрировала свое внимание на привлеченных источниках финансирования и привлекла 5,9 млрд руб. в ходе публичного выпуска акций (IPO) на Московской бирже.

Рис. 38. Основные показатели деятельности Группы компаний «Обувь России» за 2003–2019 гг.[1]

[1] Источник: Корпоративная отчетность компании «Обувь России». Презентация для розничных инвесторов от 02.12.2019. URL: http://obuvrus.ru/upload/iblock/e71/OR_2019_Presentation_rus_19_11_19.pdf

В 2018 г. Компания инвестировала более 40 млн руб. в IT-инфраструктуру и открыла дата-центр в Москве. Группа внедрила блокчейн для управления финансовыми сервисами. В «Обуви России» стартовал проект «Пункты выдачи заказов» на базе магазинов. В 2019 г. «Обувь России» запустила онлайн-платформу для работы с поставщиками и переформатировала магазины в омниканальные маркетплейсы. «Обувь России» начала сотрудничать с электронной площадкой B2B-Center по осуществлению корпоративных закупок.

Рис. 39. Инновационный подход к построению клиентской базы Группы компаний «Обувь России» с фокусом на долгосрочное сотрудничество[1]

В 2020 г. Компания является одним из лидеров российского обувного рынка, обладает сильным портфелем брендов и инновационной бизнес-моделью. Является первой публичной компанией fashion-ретейла в РФ, присутствует более чем в 300 городах России, клиентская база Компании составляет более чем 3,6 млн чел., средняя выручка в 2018 г. составляет 11,6 млрд руб.

К основным бизнес-направлениям Компании можно отнести следующие:

[1] Источник: Корпоративная отчетность компании «Обувь России». Презентация для розничных инвесторов от 02.12.2019. URL: http://obuvrus.ru/upload/iblock/e71/OR_2019_Presentation_rus_19_11_19.pdf

- Розничная торговля обувью, аксессуарами и сопутствующими товарами.
- Финансовые сервисы.
- Интернет-торговля.
- Производство обуви и комплектующих.

Розничная торговля обувью, аксессуарами и сопутствующими товарами. «Обувь России» управляет розничными сетями

- Westfalika (монобрендовый магазин классической обуви),
- «Пешеход» (мультибрендовый обувной супермаркет),
- Rossita (магазин для всей семьи),
- Emilia Estra и Lisette (салоны модной обуви).

Также компания развивает бренды обуви и одежды для активного образа жизни S-TEP, all.go и Snow Guard, а также широкий ассортимент сопутствующих товаров под СТМ.

Финансовые сервисы. «Обувь России» управляет розничными сетями Westfalika (монобрендовый магазин классической обуви), «Пешеход» (мультибрендовый обувной супермаркет), Rossita (магазин для всей семьи), Emilia Estra и Lisette (салоны модной обуви); развивает бренды обуви и одежды для активного образа жизни S-TEP, all.go и Snow Guard — представлены в формате shop-in-shop в розничных магазинах Группы; а также широкий ассортимент сопутствующих товаров под СТМ. Компания работает по модели омниканальной торговли, используя разные каналы коммуникации и продаж. В настоящее время «Обувь России» управляет пятью интернет-магазинами — westfalika.ru, westfalikahome.ru, emilia-estra.ru, lisette.me и rossita.com. Также компания сотрудничает с маркетплейсами Wildberries, Lamoda и Tmall (входит с «Алиэкспресс Россия»). «Обувь России» развивает направление дополнительных сервисов с 2007 г. На сегодняшний день в магазинах компании представлены такие услуги, как продажа обуви в рассрочку, выдача денежных займов, платежи на кассе и т.п. Все они объединены в рамках инновационной программы лояльности «Арифметика».

Производство «Обуви России» включает две площадки в Новосибирской области. Фабрики Группы отличаются высоким уровнем автоматизации. Сегодня компания изготавливает обувь из натуральной кожи и полимерных материалов и использует все основные типы крепления подошвы.

Рис. 40. Финансовые сервисы Компании[1]

Ценности основного бизнеса. Магазины как омниканальные маркетплейсы. В ноябре 2019 г. Компания анонсировала новую бизнес-модель: запустила онлайн-платформу по работе с поставщиками и переформатировала свои магазины в омниканальные маркетплейсы (интегрирующие несколько направлений в рамках единой концепции). За последние два-три года розничный рынок значительно трансформировался, классические подходы к рознице стали менее эффективными. Также поменялся и покупатель, онлайн-маркетплейсы, которые стремительно развиваются, приучили его к тому, что должен быть разнообразный ассортимент и высокотехнологичные сервисы. То же самое покупатель ожидает и от офлайновых торговых точек, ему нужен новый опыт, и он положительно воспринимает любые новинки. Именно поэтому Компания приняла решение значительно расширить ассортимент и перейти на модель маркетплейса, чтобы максимально удовлетворить запрос покупателей.

Рис. 41. Производство обуви и комплектующих

[1] Источник: Как «Обувь России» дошагала до блокчейна. URL: https://www.retail.ru/cases/kak-obuv-rossii-doshagala-do-blokcheyna/

Рис. 42. Технологии и инновации

Технологии и инновации. IT-инфраструктура. «Обувь России» рассматривает IT как одно из ключевых конкурентных преимуществ, которое позволяет Компании опережать других игроков обувного и fashion-ретейла и внедрять передовые решения и технологии. В Группе большинство бизнес-процессов автоматизированы, в качестве ERP-системы «Обувь России» использует 1С. Головной офис, все магазины компании и онлайн-площадки подключены к единой информационной системе.

У «Обуви России» есть три собственных дата-центра в Новосибирске, Хабаровске и Москве, которые позволяют «закрыть» всю Россию, обеспечить бесперебойный онлайн-режим работы в формате 24/7/365 без привязки к часовым поясам, повышают гибкость, мобильность, масштабируемость и отказоустойчивость IT-системы. Для сопровождения финансовых сервисов компания разработала собственный программный модуль, который позволяет в онлайн-режиме осуществлять оформление и сопровождение договоров рассрочки и денежных займов по всем регионам присутствия «Обуви России». Постоянно совершенствуется скоринговая система. В 2018 г. Группа перевела розничную сеть на новую IT-платформу «Рассрочка 2.0» для сопровождения финансовых сервисов. Новое решение технически не привязано к головному офису, позволяет более гибко настраивать параметры акций и персонализировать предложения для клиентов компании. На новой платформе был реализован проект блокчейна для защиты данных клиента.

Блокчейн. «Обувь России» в числе первых российских ретейлеров начала использовать технологию блокчейна. В мае 2018 г. «Обувь России» одной из первых в российском ретейле внедрила блокчейн для управления финансовыми сервисами, а именно: для защиты персональных данных клиентов, которые пользуются рассрочкой и денежными займами. Цель — защитить данные покупателей, приобретающих товары в кредит. Данная технология позволяет Компании гарантировать сохранность и неизменяемость персональных данных своих клиентов, а также информации о всех транзакциях по договорам рассрочки и де-

нежных займов. Компания использует двухуровневую систему шифрования данных о взаимодействии с клиентами и распределенно хранит информацию в трех дата-центрах — в Новосибирске, Хабаровске и Москве.

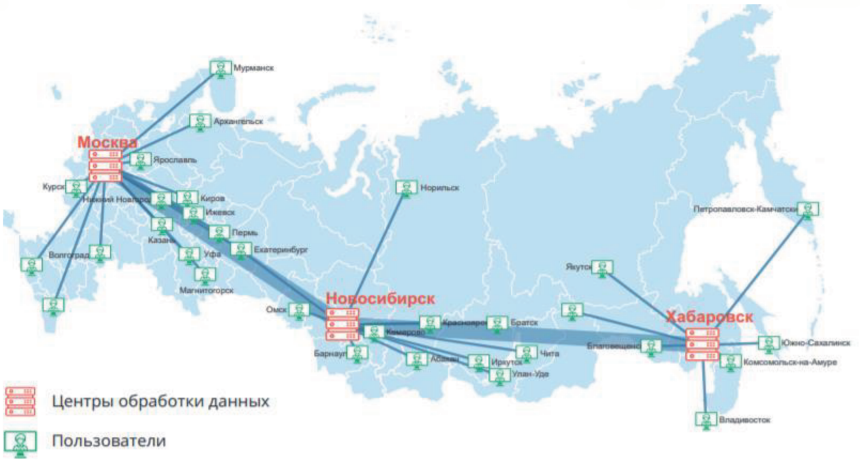


Рис. 43. Использование блокчейна в Компании[1]

В ретейле достаточно много стандартных повторяющихся операций, поэтому внедрение технологий на основе блокчейна позволяет повысить эффективность процессов.

Задача обеспечить сохранность данных вышла для Компании на первый план. За полтора года работы проекта Компания оформила более 1 млн договоров рассрочки и денежных займов с использованием технологии блокчейн. При этом быстродействие систем Компании не пострадало, чего обычно опасаются при внедрении блокчейна. Компания запустила проект за три месяца при минимальных инвестициях, решение полностью интегрировано с ERP-системой компании, построенной на базе 1С. Также Компании стало гораздо проще осуществлять контроль сотрудников на местах. Еще один важный результат — Компания подробно изучила технологию и рассматривает в настоящий момент возможности ее тиражирования и на другие бизнес-процессы, в частности для совершенствования программы лояльности.

[1] Источник: Корпоративная отчетность компании «Обувь России». Презентация для розничных инвесторов от 02.12.2019. URL: http://obuvrus.ru/upload/iblock/e71/OR_2019_Presentation_rus_19_11_19.pdf

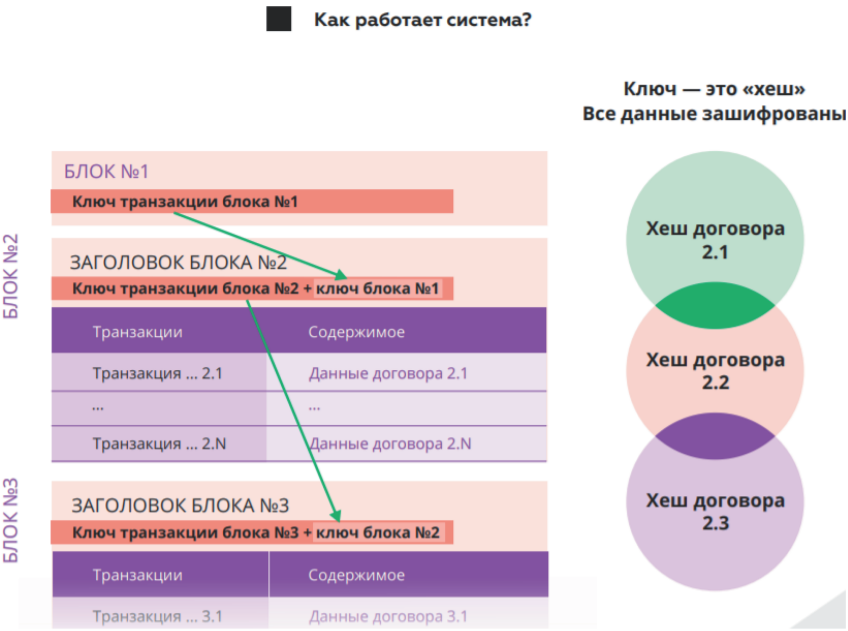


Рис. 44. Принципы работы блокчейна в Компании[1]

Кроме того, стоит отметить, что Компания теперь может обеспечить полную достоверность информации о транзакциях по договорам рассрочки и денежных займов, что играет важную роль и при взаимодействии с потенциальными инвесторами. Компания «Обувь России» является публичной компанией, акции торгуются на Московской бирже. Тот факт, что Компания обеспечивает целостность финансовой информации, гарантирует ее сохранность и защиту от любых несанкционированных изменений как извне, так и изнутри, положительно влияет и на оценку аудиторами рисков, связанных с деятельностью Компании.

При внедрении любой новой технологии необходимо понять, есть ли осознанная необходимость в ней. То есть технология должна помочь решить какую-либо бизнес-задачу: автоматизировать бизнес-процессы, ускорить принятие решений, создать новое свойство для ваших клиентов и т.п. Только в таком случае имеет смысл заниматься ее внедрением. В си-

[1] Источник: Корпоративная отчетность компании «Обувь России». Презентация для розничных инвесторов от 02.12.2019. URL: http://obuvrus.ru/upload/iblock/e71/OR_2019_Presentation_rus_19_11_19.pdf

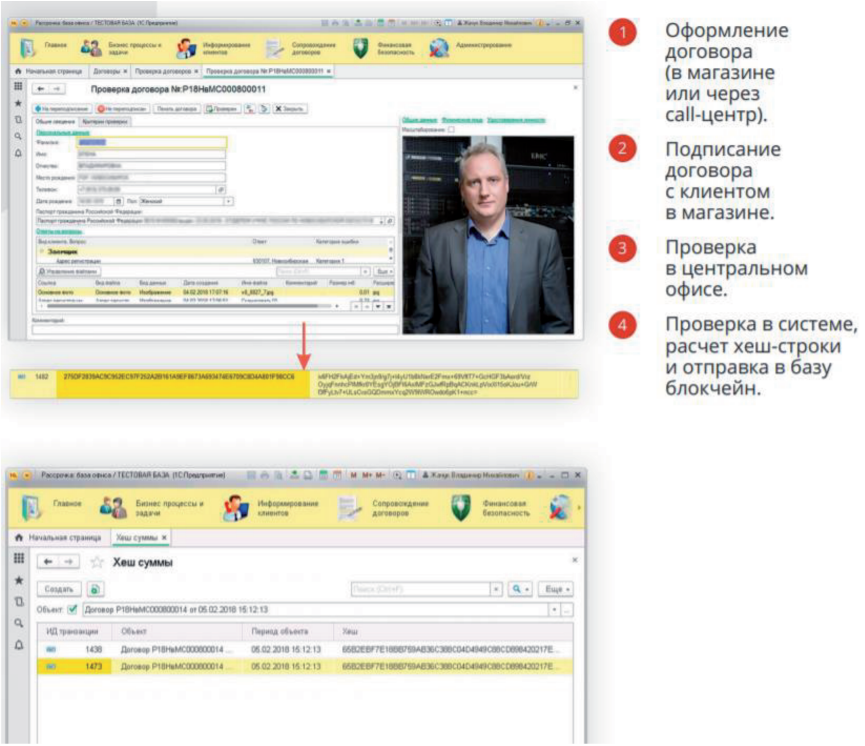


Рис. 45. Как работает система блокчейна в Компании[1]

туации с «Обувью России» потребность была очевидна: большая компания, территориально распределенная розничная сеть, активно расширяющаяся, сложная бизнес-модель, включающая развитие разных каналов продаж и дополнительных сервисов, быстрорастущая база покупателей. В таких условиях необходимо обеспечить защиту и неизменность данных, упростить процедуру контроля за сохранностью информации, что ей и помог сделать блокчейн.

Кроме внедрения блокчейна, «Обувь России» прорабатывает также идею создания собственной криптовалюты. Технически Компания готова к этому: в системе уже заложены механизмы генерации криптовалюты и ее начисления на карточки вместе с бонусами покупателям. Но прежде

[1] Источник: Корпоративная отчетность компании «Обувь России». Презентация для розничных инвесторов от 02.12.2019. URL: http://obuvrus.ru/upload/iblock/e71/OR_2019_Presentation_rus_19_11_19.pdf

чем начать реализацию этого проекта, «Обувь России» хочет дождаться позиции государства в отношении криптовалют.

Вопросы к кейсу

1. Какие бизнес-направления способствовали развитию блокчейн-технологий в деятельности компании?
2. Охарактеризуйте плюсы и минусы, возможности и угрозы применения блокчейн-технологий для компании.
3. Какие перспективы может открыть перед компанией создание собственной криптовалюты? Является ли данное направление перспективным? Обоснуйте свою точку зрения.

Основная литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
2. Функционирование и развитие предпринимательства в условиях цифровой экономики. Сервис в России и за рубежом, 2018 г. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionirovanie-i-razvitie-predprinimatelstva-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki
3. Совершенствование организации предпринимательства в России в условиях цифровой экономики. Экономическое развитие России, 2019 г.: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsii-predprinimatelstva-v-rossii-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki

Дополнительная литература

1. Влияние цифровой экономики на государство, предпринимательство и человека // Московский экономический журнал. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoi-ekonomiki-na-gosudarstvo-predprinimatelstvo-i-cheloveka
2. Майнинг и предпринимательская деятельность: в поисках соотношения // Актуальные проблемы российского права. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mayning-i-predprinimatelskaya-deyatelnost-v-poiskah-sootnosheniya
3. Методика формирования представления о предпринимательстве в условиях перехода к цифровой экономике в России // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-formirovaniya-predstavleniya-o-predprinimatelstve-v-usloviyah-perehoda-k-tsifrovoy-ekonomike-v-rossii
4. Проблемы кооперации между университетами, наукой и технологическим предпринимательством // Сервис в России и за рубежом. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kooperatsii-mezhdu-universitetami-naukoy-i-tehnologicheskim-predprinimatelstvom
5. Развитие предпринимательства на основе межмуниципального сотрудничества с применением технологий цифровой экономики // Среднерусский

вестник общественных наук. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-predprinimatelstva-na-osnove-mezhmunitsipalnogo-sotrudnichestva-s-primeneniem-tehnologiy-tsifrovoy-ekonomiki

6. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 95 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50982&p=attachment

БИБЛИОГРАФИЯ

Нормативно-правовые акты РФ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I, II, III, IV) (действующая редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Налоговый кодекс Российской Федерации 2018 (часть I, II) (действующая редакция). Официальный сайт Налоговой службы РФ. URL: http://www.nalkod.ru/
3. Кодификация РФ. Действующее законодательство РФ. URL: http://rulaws.ru/

Основная литература

1. Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. 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
2. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта: учебно-методическое пособие. — М.: ТЕИС, 2016. — 133 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32658&p=attachment
3. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment
4. Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. 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
5. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие. 1-е изд. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 136 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46003&p=attachment
6. Экономика фирмы / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2019. — 528 с.

Дополнительная литература

1. Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 248 с.

2. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 616 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Основы маркетинга. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.
4. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. О. А. Корсунский. — М.: ООО «Вершина», 2004.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-модели. Настольная книга-стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 288 с.
6. Янковский Р. Юридическая поддержка стартапов. — М.: Библиотека ФРИИ, 2017. — 170 стр.

Интернет-ресурсы

1. Влияние цифровой экономики на государство, предпринимательство и человека // Московский экономический журнал. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoi-ekonomiki-na-gosudarstvo-predprinimatelstvo-i-cheloveka
2. Государственное регулирование приоритетных направлений предпринимательства в условиях цифровой экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-prioritetnyh-napravleniy-predprinimatelstva-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki
3. Гудкова Т. В., Заздравных А. В., Улупова В. Л. Современная фирма: поведение, стратегии и культура. — М: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 96 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46890&p=attachment
4. Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций. — М.: Экономический факультет МГУ, 2019. — 216 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=57747&p=attachment
5. Майнинг и предпринимательская деятельность: в поисках соотношения // Актуальные проблемы российского права. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mayning-i-predprinimatelskaya-deyatelnost-v-poiskah-sootnosheniya
6. Методика формирования представления о предпринимательстве в условиях перехода к цифровой экономике в России // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-formirovaniya-predstavleniya-o-predprinimatelstve-v-usloviyah-perehoda-k-tsifrovoy-ekonomike-v-rossii
7. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие к семинарским занятиям / под ред. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. — 168 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32659&p=attachment
8. Предпринимательство в России: вчера, сегодня, завтра / под ред. д.э.н. Н. П. Кононковой, к.э.н. В. Е. Гавриловой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 256 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50990&p=attachment
9. Проблемы кооперации между университетами, наукой и технологическим предпринимательством // Сервис в России и за рубежом. 2019. URL: https://

cyberleninka.ru/article/n/problemy-kooperatsii-mezhdu-universitetami-naukoy-i-tehnologicheskim-predprinimatelstvom

10. Развитие предпринимательства на основе межмуниципального сотрудничества с применением технологий цифровой экономики // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-predprinimatelstva-na-osnove-mezhmunitsipalnogo-sotrudnichestva-s-primeneniem-tehnologiy-tsifrovoy-ekonomiki
11. Совершенствование организации предпринимательства в России в условиях цифровой экономики // Экономическое развитие России. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsii-predprinimatelstva-v-rossii-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki
12. Современная фирма: поведение, стратегии и культура: учебное пособие / Т. В. Гудкова, А. В. Заздравных, В. Л. Улупова. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 96 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46890&p=attachment
13. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 95 с. URL: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=50982&p=attachment
14. Фундаментальные вопросы эффективного предпринимательства: научный поиск и новые решения // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/fundamentalnye-voprosy-effektivnogo-predprinimatelstva-nauchnyy-poisk-i-novye-resheniya
15. Функционирование и развитие предпринимательства в условиях цифровой экономики // Сервис в России и за рубежом. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionirovanie-i-razvitie-predprinimatelstva-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki
16. Цифровая экономика и ее влияние на конкурентоспособность предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2017. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-ee-vliyanie-na-konkurentosposobnost-predprinimatelskih-struktur
17. Цифровая экономика и ее роль в развитии малого и среднего инновационного предпринимательства в России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-ee-rol-v-razvitii-malogo-i-srednego-innovatsionnogo-predprinimatelstva-v-rossii
18. Цифровая экономика и трансформация предприятий // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-transformatsiya-predpriyatiy
19. Цифровая экономика: вчера, сегодня и завтра // Россия: тенденции и перспективы развития. 2018. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-vchera-segodnya-i-zavtra
20. Цифровая экономика: смена ценностей и ориентиров в управлении предприятием // Московский экономический журнал. 2019. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-smena-tsennostey-i-orientirov-v-upravlenii-predpriyatiem

21. Цифровое наследство как фактор развития предпринимательства в области защиты персональных данных // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-nasledstvo-kak-faktor-razvitiya-predprinimatelstva-v-oblasti-zaschity-personalnyh-dannyh

Базы данных

1. Деньги для дела / Обучающий портал Банка России. [Электронный ресурс]. URL: http://dengidela.com/
2. Интеллектуальная собственность для бизнеса. Официальный интернет-сайт Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС). [Электронный ресурс]. URL: http://www.wipo.int/export/sites/www/ sme/ru/documents/docs/ip_business.pdf (с. 6–60).
3. Интерактивный портал экономического факультета МГУ. URL: https://on.econ.msu.ru
4. Мастер краудфандинга / Обучающий онлайн-курс российской краудфандинговой платформы Бумстартер. [Электронный ресурс]. URL: https://boomstarter.ru/crowd_learning
5. Программы обучения Корпорации МСП. [Электронный ресурс]. URL: https://corpmsp.ru/programmy-obucheniya-korporatsii-msp/
6. Путеводитель на пути к собственному делу / Обучающий сервис ФНС России. URL: http://www.nalog.ru/create_business/
7. Российский статистический ежегодник. Полное издание Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://www.gks.ru/storage/mediabank/year18.pdf
8. Руководство по интеллектуальной собственности. Российская венчурная компания (РВК). С. 1–17. [Электронный ресурс]. URL: www.rvca.ru/upload/files/lib/ BVCA-Guide-to-Intellectual-Property-rus.pdf
9. Финансовая культура / Информационно-просветительский ресурс Банка России. [Электронный ресурс]. URL: https://fincult.info/
10. Patterson F., Kerrin M., Gatto-Roissard G. Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organizations: Literature review., 2009. URL: http://www.nesta.org.uk/library/ documents/characteristics-inno-orgs-interim-report.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПЛАН-ГРАФИК ЛЕКЦИОННЫХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА» (МАКЕТ)

Таблица 91

План-график занятий по курсу

№	Дата	Лекция	№	Период изучения	Семинары
1	17.02.	Что такое предпринимательство? Поиск и оценка бизнес-идей	1	18.02–24.02	Введение в курс, критерии оценок. Введение в групповой проект. ДЗ 1: придумать 3 идеи, выбрать 1, обосновать выбор, составить презентацию
2	24.02.		2	25.02–03.03	Поиск и оценка идеи. Презентации группами из 3 идей одной выбранной с использованием заданий семинаров 1–2. Показать распределение функций внутри команды. Можно пройти с ребятами тест Белбина (скачать в интернете). ДЗ 2: формализация бизнес-идеи (word)
3	02.03.	Бизнес-модель предпринимательского проекта	3	04.03–10.03	Формирование бизнес-модели. Задания семинаров методички. Внешняя среда проекта. Задачи семинара методички. Разбор кейса с использованием модели Остервальдера. ДЗ 3: формализация бизнес-идеи (powerpoint 7 слайдов с учетом бизнес-модели проекта)
4	09.03.		4	11.03–17.03	Предзащиты проектов

Продолжение табл. 91

№	Дата	Лекция	№	Период изучения	Семинары
5	16.03.	Правовые основы предпринимательской деятельности	5	18.03–24.03	Экономико-правовые и организационные основы предпринимательской деятельности. Как распределяются власть, деньги, ответственность в бизнесе? Что такое МСП? Как сформировать стартовый капитал? ДЗ 4: ИП или ООО: обосновать выбор для вашего проекта. Может ли ваш проект вырасти в крупный бизнес? Варианты устава
6	23.03.	Ресурсы для старта и развития бизнеса	6	25.03–31.03	Ресурсы предпринимательского проекта. Финансирование. Задачи. Проект. ДЗ 5: ресурсы проекта.
7	30.04.	Человеческий фактор в предпринимательском проекте	7	01.04–07.04	Расходы и себестоимость продукции проекта. Виды, состав и структура доходов проекта. ДЗ 6: задачи. Проект.
8	06.04.	Финансирование предпринимательского проекта	8	08.04–14.04	Налогообложение предпринимательской деятельности. ДЗ 7: задачи. Проект.
9	13.04.	Расходы и доходы предпринимательского проекта	9	15.04–21.04	Оценка эффективности. Задачи ДЗ 8: подготовка к контрольной работе
10	20.04.	Продвижение и продажи в предпринимательском проекте	10	22.04–28.04	Контрольная работа (могут быть задачи, открытые и закрытые тесты, вопросы по проекту, кейс) Финансовая модель проекта. Начать составлять финмодель по проекту (ОС и Обс, возможные расходы и доходы на 1 год вперед). Построение финмодели вместе с преподавателем, в которой синхронизированы 3 главных отчета: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Обсуждение деталей по будущей финмодели своего проекта. ДЗ 9: работа над проектом: ценообразование, бюджет расходов, прогноз доходов, обоснование финансовой модели

Окончание табл. 91

№	Дата	Лекция	№	Период изучения	Семинары
11	27.04	Налогообложение предпринимательской деятельности	11	29.05–05.05	Маркетинг проекта. Модель 4P, задачи по продвижению продукта. Задачи семинара 4 методички. ДЗ 10: финмодель по проекту (график всех возможных расходов и доходов на 1 год вперед)
12	04.05.	Финансовая модель предпринимательского проекта	12	06.05–12.05	Маркетинг проекта. ДЗ 11: подготовка к предзащите проекта
13	11.05.	Деловая игра «Финансы стартапа: от идеи до рынка»	13	13.05–19.05	ДЗ 12: подготовка итоговых презентаций. Презентация финмоделей
14	18.05	Презентация предпринимательского проекта	14	20.05–26.05	Итоговые презентации проектов. Внутренний конкурс: лучший проект (команда, продукт, рынок, схема реализации проекта, модель расходов и доходов, финансирование проекта, качество презентации, полнота и емкость ответов на конкурсе)
15	25.05	Цифровые технологии в предпринимательстве	15	27.05–31.05	Итоги

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА» (МАКЕТ)

1. Наименование дисциплины

Авторы программы: Иващенко Н. П., Шахова М. С., Федорова Ф. Ш., Груздева Е. В., Попова В.Г.
e-mail: ied@econ.msu.ru
Уровень высшего образования: бакалавриат
Направление подготовки: менеджмент
Язык преподавания дисциплины: русский

2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: обязательная
Семестр: 5
Пререквизиты: Введение в менеджмент, Правовая среда современного бизнеса, Современный маркетинг, Цифровая среда бизнеса.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения.

Таблица 92

Компетенции и результаты обучения

Формируемые компетенции	**Результаты обучения по дисциплине** *(подтверждаются формами текущей и промежуточной аттестации)*
Умение находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	• Знать сущность и функции предпринимательской деятельности как одного из способов увеличения доходов и риски, связанные с ней • Знать основные принципы и закономерности функционирования предприятия, независимо от вида деятельности, общественной формы и размера

Продолжение табл. 92

Формируемые компетенции	**Результаты обучения по дисциплине** ***(подтверждаются формами текущей и промежуточной аттестации)***
	• Знать форматы и направления развития цифрового предпринимательства • Уметь применять технологии разработки и оценки бизнес-идей для развития предпринимательского проекта • Уметь применять различные инструменты маркетинга в разработке предпринимательского проекта • Уметь использовать информацию о расходах, доходах, источниках финансирования, структуре налогообложения компании для принятия финансовых и управленческих решений
Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)	• Знать основные экономические понятия: собственные средства, прибыль, уставный капитал, кредит, лизинг, факторинг, венчурное финансирование, микрофинансирование, краудфандинг, страхование предпринимательских вкладов, элементы налогообложения, цифровые платформы и технологии • Знать структуру и виды доходов, расходов, налогообложения компании, показатели эффективности предпринимательского проекта • Знать основы цифровой безопасности предприятия • Знать основные подходы к выходу предприятия из кризиса в результате полного прекращения хозяйственной деятельности в связи с блокировкой банковского счета • Уметь использовать инструменты Web-аналитики в разработке стратегии предпринимательского проекта • Уметь использовать цифровые электронные сервисы, действующие в России, для проверки благонадежности выбранного предпринимателем финансового института, контрагента, оценки долговой нагрузки предпринимателя, выбора типа кредита, поиска информации о компании по ИНН, ОГРН, ОГРНИП, названию юридического лица или ФИО индивидуального предпринимателя, осуществлять расширенный поиск с учетом региона, вида деятельности, размеров бизнеса или по списку ИНН • Уметь использовать результаты финансового моделирования в Microsoft Excel для определения потребности в ресурсах, прогнозирования объемов продаж, расходов, источников финансирования, сроков выхода на безубыточность и окупаемость, анализа воздействия налогообложения на окупаемость компании

Продолжение табл. 92

Формируемые компетенции	**Результаты обучения по дисциплине** ***(подтверждаются формами текущей и промежуточной аттестации)***
Умение оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17)	• Знать существующие организационно-правовые формы ведения бизнеса в России, их преимущества и недостатки • Знать основные направления государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в России • Знать принципы работы основных финансовых организаций, занимающихся регулированием, надзором или контролем предпринимательской деятельности (Банк России, ФНС России, Агентство по страхованию вкладов и т.д.) • Знать особенности этапов развития бизнеса и источники финансирования, наиболее оптимальные для каждого этапа • Уметь находить оптимальные источники финансирования бизнеса на данном этапе жизненного цикла • Уметь рассчитывать затраты, результаты, показатели эффективности предпринимательской деятельности • Уметь прогнозировать экономическое поведение предприятия в различных временных горизонтах на основе общих закономерностей и принципов рынка
Навыки бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18)	• Знать основные подходы к бизнес-планированию в компаниях • Знать основные подходы с использованием электронных сервисов к составлению презентации предпринимательского проекта • Уметь составлять финансовую модель предпринимательского проекта, формировать шаблон бизнес-модели для бизнес-плана предпринимательского проекта • Уметь создавать визуальные материалы, раскрывающие бизнес-идею, в том числе презентацию предпринимательского проекта

4. Объем дисциплины по видам работ

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, всего 144 академических часа, из которых 68 часов составляет контактная работа студента с преподавателем (16 часов — занятия лекционного типа, 40 часов — занятия семинарского типа, 10 часов — консультации, 2 часа — промежуточная аттестация), 76 часов составляет самостоятельная работа студента.

Таблица 93

Трудоемкость дисциплины

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						Самостоятельная работа студента, часы
		Всего часов контактной работы	в том числе					
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации		Промежуточная аттестация (экзамен)	
					кнч	перед промежуточной аттестацией		
Тема 1. Сущность и характер современного предпринимательства	4	2		2				2
Тема 2. Предпринимательская идея: технология разработки и оценки	16	8	2	4	2			8
Тема 3. Бизнес-модель предпринимательской структуры	14	8	2	4	2			6
Тема 4. Продвижение и продажи в предпринимательском проекте	12	4		4				8
Тема 5. Организационно-правовые основы предпринимательской деятельности	4	2		2				2
Тема 6. Ресурсы для старта и развития бизнеса	12	6	2	4				6
Тема 7. Человеческий фактор в предпринимательской деятельности	10	4	2	2				6
Тема 8. Финансирование предпринимательского проекта	10	4	2	2				6

Окончание табл. 93

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						Самостоятельная работа студента, часы
		Всего часов контактной работы	в том числе					
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации		Промежуточная аттестация (экзамен)	
					кнч	перед промежуточной аттестацией		
Тема 9. Расходы и доходы предпринимательского проекта	16	8	2	4	2			8
Тема 9. Налогообложение предпринимательской деятельности	12	6	2	4				6
Тема 10. Критерии и показатели эффективности предпринимательского проекта	12	6		4	2			6
Тема 11. Цифровые технологии в предпринимательстве	8	4	2	2				4
Тема 12. Презентация предпринимательского проекта	10	2		2				8
Консультация перед промежуточной аттестацией	2					2		
Промежуточная аттестация (экзамен)	2						2	
Всего часов	144	68	16	40	8	2	2	76

5. Содержание дисциплины и формы проведения занятий

Тема 1. Сущность и характер современного предпринимательства.

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. Портрет предпринимателя: история и современность. Особенности формирования предпринимательского климата в России. Государственное регулирование, контроль и поддержка предпринимательской деятельности. Лицензирование отдельных видов предпринимательской деятельности. Негосударственные институты поддержки предпринимательской деятельности. Перспективы социального предпринимательства в России. Предпринимательство как стратегический ресурс и источник развития национальной экономики. Возможности университета для реализации предпринимательских проектов и развития предпринимательских навыков.

Экономические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных предпринимательских структур. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства в условиях цифровой экономики.

Тема 2. Предпринимательская идея: технология разработки и оценки.

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 3. Модель фирмы и бизнес-моделирование.

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 взаимоза-

висимость функциональных областей деятельности компании и их взаимодействие с факторами внешней среды. Управление фирмой как процесс обеспечения динамичного развития бизнеса и повышения его конкурентности.

Понятие бизнес-модели. Базовые основы бизнес-моделирования. Подходы к бизнес-моделированию М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн, 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 и продажи в предпринимательском проекте.

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 выведения продукта на рынок: лендинг, конверсия потребителей, «Яндекс.Метрика», реклама в «Яндекс.Директ». Использование инструментов Web-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.

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 МСП. Причины исключения из Единого реестра субъектов МСП и их последствия.

Страхование предпринимательской деятельности. Основные условия страхования денежных средств на счете предпринимателя.

Прекращение хозяйственной деятельности в результате блокировки расчетного счета предпринимателя: причины и последствия. Механизм реабилитация бизнеса в случае блокировки банковского счета. Профилактика остановки банковских операций. Ключевые индикаторы проверки контрагентов. Проверка благонадежности выбранного контрагента предпринимателем с использованием электронных сервисов.

Тема 6. Финансирование предпринимательского проекта.

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 моногородов, Фонд развития промышленности, поддержка по линии Минсельхоза России производителям 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 7. Ресурсы для старта и развития бизнеса.

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: ма-

териальные 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. Новые источники предпринимательского капитала и формирование правовых условий финансирования в условиях цифровой экономики.

Тема 8. Человеческий фактор в предпринимательской деятельности.

Предпринимательство как философия жизни человека. Исследование факторов 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 способов 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 9. Расходы и доходы предпринимательского проекта.

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 Web-аналитики в финансовом моделировании затрат и результатов предпринимательской деятельности.

Система быстрых платежей (далее — СБП) в предпринимательской деятельности. Использование QR-кода[1] в СБП. Основные преимущества для компаний и индивидуальных предпринимателей при использовании СБП. Цифровая безопасность предпринимателя при использовании сервисов платежных систем.

Тема 10. Налогообложение предпринимательской деятельности (12 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 на компании, имеющие существенное цифровое коммерческое присутствие (персональные девайсы, телекоммуникационные сети, программное обеспечение, базирующееся на веб-интерфейсе, производство контента, облачные технологии).

Тема 11. Показатели эффективности предпринимательского проекта.

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.

[1] Quick Response Code — код быстрого реагирования.

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 12. Цифровые технологии в предпринимательстве.

Цифровые валюты и их влияние на условия ведения предпринимательской деятельности. Инструменты финансирования в цифровой экономике, краудфандинг и блокчейн. Форматы и направления развития цифрового предпринимательства. Автоматизация, цифровизация и цифровая трансформация компаний. Технология цифровых двойников производств. Применение больших данных для малого бизнеса. Платформы и сервисы цифровой экономики. Деятельность традиционных компаний в условиях цифровизации. Новые отрасли цифровой экономики. Управление процессом цифровой трансформации предприятия, разработка и выполнение дорожной карты цифровой трансформации. Цифровая безопасность предпринимательства.

Преодоление ключевых барьеров цифровой трансформации предприятия: поиск необходимых ресурсов, привлечение кадров с необходимыми компетенциями, преодоление сопротивления собственных сотрудников.

Преимущества первопроходцев в цифровой экономике: участие в формировании нормативной базы, повышение производительности труда, создание новых продуктов. Возможно ли успешное развитие бизнеса без внедрения цифровых решений?

Тема 13. Презентация предпринимательского проекта.

От бизнес-идеи к бизнес-плану компании. Бизнес-планирование предпринимательской деятельности: понятие бизнес-плана, цели и задачи бизнес-планирования. Структура и содержание бизнес-плана предпринимательского проекта. Основные ошибки при составлении бизнес-плана.

Подходы к презентации предпринимательской идеи: принципы пирамиды Барбары Минто, создание бизнес-выступления с помощью сторителлинга (принципы Resonate Нэнси Дуарте), применение онлайн-редакторов для создания визуальных материалов, раскрывающих бизнес-идею.

6. Фонды оценочных средств результатов обучения

Таблица 94

Оценочные средства дисциплины

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Знать сущность и функции предпринимательской деятельности как одного из способов увеличения доходов и риски, связанные с ней	Решение одного из предложенных кейсов из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 1. «Системный подход к управлению предпринимательской деятельностью» • Кейс «Amazon. Экспансия на международные рынки» • Кейс «Заставь инвестора поверить в себя» Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.
Знать основные принципы и закономерности функционирования предприятия независимо от вида деятельности, общественной формы и размера	Решение одного из предложенных кейсов из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 2. «Внешняя среда предпринимательского проекта» • Кейс «Кинетоскоп или синематограф?» • Кейс «Школа нейл-арта» • Кейс «Внешняя среда компании «ТОП-Игрушка» Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.

Продолжение табл. 94

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Знать форматы и направления развития цифрового предпринимательства	Решение одного из предложенных кейсов из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 3. «Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества» • Кейсы по трансформации бизнес-моделей в условиях цифровой экономики • Кейс «Венчурный проект: интернет-портал объявлений Avito.ru» • Кейс «Рекламная кампания в интернете» Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа. Открытые вопросы на экзамене.
Знать основные экономические понятия: собственные средства, прибыль, уставный капитал, кредит, лизинг, факторинг, венчурное финансирование, микрофинансирование, краудфандинг, страхование предпринимательских вкладов, элементы налогообложения, цифровые платформы и технологии	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Промежуточное и/или итоговое тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа. Открытые задачи по темам курса в рамках промежуточной и итоговой аттестации.
Знать структуру и виды доходов, расходов, налогообложения компании, показатели эффективности предпринимательского проекта	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательствоучебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Открытые задачи по темам курса в рамках промежуточной и итоговой аттестации.

Продолжение табл. 94

Результаты обучения по дисциплине ***(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)***	**Оценочные средства** ***(тесты, задачи, кейсы и т.п.)***
Знать основы цифровой безопасности предприятия	Кейс «Проверка участников финансового рынка на то, состоят они в справочниках финансовых организаций с использованием электронных сервисов» Промежуточное тестирование закрытого типа/открытые вопросы на экзамене.
Знать основные подходы к выходу предприятия из кризиса в результате полного прекращения хозяйственной деятельности в связи с блокировкой банковского счета	Кейс «Основы цифровой безопасности» Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.
Знать существующие организационно-правовые формы ведения бизнеса в России, их преимущества и недостатки	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Открытые задачи по темам курса в рамках промежуточной и итоговой аттестации.
Знать основные направления государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в России	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.
Знать принципы работы основных финансовых организаций, занимающихся регулированием, надзором или контролем предпринимательской деятельности в процессе ее создания и развития (Банк России, ФНС России, Агентство по страхованию вкладов и т.д.)	Кейс «Основы цифровой безопасности (продолжение)» Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.

Продолжение табл. 94

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Знать особенности этапов развития бизнеса и источники финансирования, наиболее оптимальные для каждого этапа	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа. Итоговое тестирование с использованием открытых/закрытых вопросов с выбором нескольких из предложенных вариантов ответа.
Знать основные подходы к бизнес-планированию в компаниях	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Промежуточный контроль во время презентаций в течение семестра в рамках группового студенческого предпринимательского проекта. Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.
Знать основные подходы с использованием электронных сервисов к составлению презентации предпринимательского проекта	Промежуточный контроль во время презентаций в течение семестра в рамках группового студенческого предпринимательского проекта. Промежуточное тестирование закрытого типа с выбором одного из предложенных вариантов ответа.
Уметь применять технологии разработки и оценки бизнес-идей для развития предпринимательского проекта	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Работа в групповом студенческом предпринимательском проекте. Презентации группами трех идей с обоснованием одной выбранной с использованием заданий семинаров 1–2.

Продолжение табл. 94

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Уметь применять различные инструменты маркетинга в разработке предпринимательского проекта	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Открытые задачи по темам курса в рамках промежуточной и итоговой аттестации.
Уметь использовать информацию о расходах, доходах, источниках финансирования, структуре налогообложения компании для принятия финансовых и управленческих решений	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Решение одного из предложенных кейсов из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 6. «Хозяйственные активы предпринимательского проекта» • Кейс «Становление и развитие компании WaveTel Wireless с привлечением частных инвестиций» • Кейс «Компания «Дарья»: является ли продажа успешного бизнеса ошибкой?»
Уметь использовать инструменты Web-аналитики в разработке стратегии предпринимательского проекта	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие / Н. В. Иващенко, Е. В. Груздева, Е. Б. Тищенко, А. А. Энговатова, Д. И. Чашкина и др. — СПб.: Университет ИТМО, 2019. — 231 с. Задание в рамках группового студенческого предпринимательского проекта «Продвижение бизнеса с использованием различных инструментов» / Самостоятельная работа с представлением результатов в письменном и устном виде (на контактных часах). Открытые задачи по темам курса в рамках промежуточной и итоговой аттестации.

Продолжение табл. 94

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Уметь использовать цифровые электронные сервисы, действующие в России, для проверки благонадежности выбранного предпринимателем финансового института, контрагента оценки долговой нагрузки предпринимателя, выбора типа кредита, поиска информации о компании по ИНН, ОГРН, ОГРНИП, названию юридического лица или ФИО индивидуального предпринимателя, осуществлять расширенный поиск с учетом региона, вида деятельности, размеров бизнеса или по списку ИНН	Кейс «Проверка благонадежности выбранного финансового инструмента предпринимателем с использованием электронных сервисов» Кейс «Проверка благонадежности выбранного контрагента предпринимателем с использованием электронных сервисов» Кейс «Оценка долговой нагрузки предпринимателя и выбор типа кредита с использованием электронных сервисов» Кейс «Обеспечение своевременного платежа и других действий по обслуживанию и/или погашению выбранных финансовых продуктов» Подбор и проверка благонадежности контрагентов в рамках группового студенческого предпринимательского проекта.
Уметь использовать результаты финансового моделирования в Microsoft Excel для определения потребности в ресурсах, прогнозирования объемов продаж, расходов, источников финансирования, сроков выхода на безубыточность и окупаемость, анализа воздействия налогообложения на окупаемость компании	Задание в рамках группового студенческого предпринимательского проекта «Оценка возможности привлечения капитала для развития бизнеса с использованием различных финансовых инструментов» / Самостоятельная работа с представлением результатов в письменном и устном виде (на контактных часах). Создание «Карты возможностей привлечения капитала для развития бизнеса».

Продолжение табл. 94

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Уметь находить оптимальные источники финансирования бизнеса на данном этапе жизненного цикла	Расчетные задачи: • на выбор между арендой, лизингом и покупкой основных средств предпринимателем за собственный счет, • определение целевой суммы сбора на краудфандинговой площадке, • оценка возможности использования инструментов господдержки предпринимательской деятельности, • оптимального срока и объема банковского кредитования. Кейс «Формирование уставного капитала вновь создаваемой компании»
Уметь рассчитывать затраты, результаты, показатели эффективности предпринимательской деятельности	Работа на семинарах по соответствующим темам учебного пособия: Основы предпринимательства / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. — 336 с. Решение одного из предложенных кейсов из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 7. «Затраты и результаты предпринимательского проекта». • Кейс «Оценка финансовых результатов деятельности компании на примере ООО «Чиж (доработка и оптово-розничная продажа мебели через интернет)» • Кейс «Опционная программа компании «Азбука вкуса»
Уметь прогнозировать экономическое поведение предприятия в различных временных горизонтах на основе общих закономерностей и принципов рынка	Промежуточные письменные обоснования различных блоков выбранной бизнес-модели в рамках студенческих групповых предпринимательских проектов.

Окончание табл. 94

Результаты обучения по дисциплине *(заполняется в соответствии с таблицей п. 3)*	**Оценочные средства** *(тесты, задачи, кейсы и т.п.)*
Уметь составлять финансовую модель предпринимательского проекта, формировать шаблон бизнес-модели для бизнес-плана предпринимательского проекта	Решение одного из предложенных кейсов из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 8. «Финансовое моделирование предпринимательского проекта». • Кейс «Пример построения финансовой модели» Построение финансовой модели в рамках студенческих групповых предпринимательских проектов, в которой синхронизированы 3 главных отчета: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Промежуточный контроль и отчетность команды проходят в рамках контактных часов по курсу.
Уметь создавать визуальные материалы, раскрывающие бизнес-идею, в том числе презентацию предпринимательского проекта	Проведение деловой игры из учебного пособия: Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с. Тема 8. «Финансовое моделирование предпринимательского проекта» • Деловая игра «Проведение переговоров с частным инвестором о финансировании инновационного предпринимательского проекта». Промежуточные презентации студенческих групповых предпринимательских проектов (формализация бизнес-идеи по заданным критериям, продвижение и продажи в проекте). Итоговые презентации проектов. Внутренний конкурс: лучший проект (команда, продукт, рынок, схема реализации проекта, модель расходов и доходов, финансирование проекта, качество презентации, полнота и емкость ответов на конкурсе).

7. Балльная система оценки

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Таблица 95

Балльная система оценки

Формы текущей и промежуточной аттестации (оценочные средства) ***(заполняется в соответствии с таблицей п. 6)***	**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, исходя из следующих критериев:

Таблица 96

Формирование оценки по курсу

Оценка	**Минимальное количество баллов**	**Максимальное количество баллов**
Отлично	170	200
Хорошо	130	169,9
Удовлетворительно	80	129,9
Неудовлетворительно (два)	0	79,0

8. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие технические средства обучения**:**

- система «онэкон»;
- доска с маркерами;
- мультимедийный класс (лекции), оборудованный микрофоном;

- мультимедийный класс (семинары) в аудитории с выходом в сеть Интернет (часть кейсов, например, с использованием электронных сервисов ФНС России, Банка России и др. преподавателю эффективнее объяснять либо с использованием слушателями личных телефонов с выходом в сеть Интернет, либо в компьютерном классе/мультимедийной аудитории, имеющей выход в сеть Интернет.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ОСОБАЯ ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

У начинающего предпринимателя существует несколько способов открыть предприятие: приобретение франшизы, покупка готового бизнеса, построение собственного бизнеса с нуля.

Риски создания бизнеса с нуля очевидны, у готового бизнеса могут обнаружиться такие «подводные камни», как наличие скрытых долгов или испорченная деловая репутация. Франчайзинг на этом фоне обладает значительными преимуществами.

Что же такое франчайзинг? Что за явление скрывается под этим необычным словом?

Термин «франчайзинг» происходит от французского слова «franchise», что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога». Впоследствии от этого слова были образованы производные для обозначения участников франчайзинговых отношений: франчайзер и франчайзи. Для русского языка термины оказались труднопроизносимыми, и в российском законодательстве (Гражданский кодекс РФ, глава 54)[1] франчайзинг получил название «коммерческая концессия», а его стороны — «правообладатель» и «пользователь»[2]. Однако имеющие место терминологические различия не изменяют сущности отношений, формируемых в рамках франчайзинга. В дальнейшем мы будем пользоваться терминами, принятыми в международной практике.

Франчайзинг *представляет собой систему партнерских отношений независимых субъектов рынка, в основе которой лежит соглашение о предоставлении одной стороной —* **франчайзером** *(компанией, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне —* **франчайзи (***компании или индивидуальному предпринимателю) в обмен на вознаграждение право использовать принадлежащие франчайзеру права на интеллектуальную собственность (товарные знаки, фирменный стиль, технологии, ноу-хау).*

---

[1] Гражданский кодекс РФ, части 1—4. — М.: Норматика, 2019.

[2] Еремин А. А. Франчайзинг и договор коммерческой концессии. Теория и практика применения. — М.: Юстицинформ, 2017.

При этом франчайзер обязуется оказывать содействие франчайзи в становлении бизнеса, обеспечивать постоянную техническую и консультативную помощь. Франчайзи, в свою очередь, оплачивает при заключении договора паушальный взнос («входная» плата за присоединение к франчайзинговой сети) и производит регулярные платежи (роялти) за использование исключительных прав франчайзера.

Франчайзинг существует и признан во многих государствах. Безусловно, в каждой стране есть свои правила и нормы, регулирующие взаимоотношения сторон, но в целом классическая модель франчайзинга подразумевает наличие четырех основных элементов:

- Продукт или услуга, завоевавшие популярность на рынке
- Известный и узнаваемый товарный знак
- Проверенная бизнес-модель и отлаженные бизнес-процессы, которым должен следовать франчайзи с целью развития бизнеса
- Тиражируемость бизнеса (эксклюзивность бизнеса делает его не подходящим для франчайзинговой модели развития)

Накопленный опыт международного и российского франчайзинга (франчайзинг пришел в нашу страну в 1996 г.[1]) показывает, что это один из эффективных способов расширения и развития бизнеса для компаний, которые уже добились успеха и хотят развивать свой успех дальше, а также франчайзинг — отличная возможность организовать собственный бизнес. Почему? У франчайзинга есть ряд очевидных преимуществ. Во-первых, при покупке франшизы предприниматель получает право использовать товарный знак, обладающий лояльностью потребителей и высокой репутацией. Во-вторых, франшиза — это проверенная и успешная бизнес-модель. В-третьих, гарантирована поддержка со стороны опытного партнера, так как франчайзер «кровно» заинтересован в успехе своих франчайзи. Кроме того, начинающий предприниматель получает налаженные связи с поставщиками, доступ к инновациям и т.п., сохраняя свою юридическую самостоятельность[2].

Для заинтересованных в покупке франшизы будут полезны информационные порталы о франчайзинге и каталоги франшиз: https://www.buybrand.ru/, https://franshiza.ru/, https://topfranchise.ru/

---

[1] С 1997 г. в России работает Российская ассоциация франчайзинга — координационный и информационный центр для действующих и потенциальных франчайзеров и франчайзи: https://www.rusfranch.ru/about/

[2] Подробнее о создании франшизы: Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. — СПб.: Питер, 2008.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ. ОСОЗНАННОСТЬ ПРОБЛЕМЫ (К ЛЕКЦИИ ПО МАРКЕТИНГУ...)

Компанию можно рассматривать как субъекта, который заключил контракт с обществом на решение определенной проблемы. Это может быть решение проблемы проведения досуга, экономии на электроэнергии, потребления экологически чистых товаров и т.п. Исходя из этого, компания должна ответить на несколько вопросов: 1) существует ли данная проблема (и каковы ее масштабы); 2) осознанна ли эта проблема людьми; 3) сопоставимо ли расходование ограниченных ресурсов на ее решение с положительным эффектом от самого решения.

Последний вопрос в рамках капиталистической экономики означает одно: будет ли компания иметь прибыль или же нет? Наличие прибыли означает, что ценность решения проблемы превышает стоимость затрат ограниченных ресурсов на нее (с точки зрения потребителей). Второй вопрос так же принципиально важен: люди часто имеют проблему, но не осознают, что некоторые товары могут ее решить. Котлер приводит пример исследования, в котором указывается, что женщины во время каждого бритья берутся за бритву около 30 раз. При этом она нередко выскальзывает из рук, но потребители не осознают это как проблему конфигурации ручки, а скорее винят себя за неловкость. Компания могла бы решить эту проблему за счет создания более широкой ручки и использования особого материала (что и сделала компания Gillette, выпустив бритву Venus). Осознанность проблемы означала бы, что пользователи стремились бы искать товары, способные ее решить (или же пытались самостоятельно ее решить подручными средствами).

Неосознанность проблемы означает необходимость в значительных затратах на работу с целевой аудиторий. Через рекламные сообщения следует привести к пониманию того, что это не их оплошность, а проблема самого товара и существует альтернативное благо, способное ее решить.

В то же время может быть ситуация, в которой проблемы нет, но ее можно создать, показав, как могло бы быть иначе. Так, проблемы мытья волос или их укладки могло не существовать в X в. нашей эры, однако после демонстрации альтернативы люди смогли бы (гипотетически) изменить свой взгляд на положение вещей.

Таким образом, мы можем говорить о трех вариантах, значимых для компании: 1) проблемы нет, но ее можно создать через демонстрацию альтернативы; 2) проблема есть, но потребители не осознают ее решаемость через альтернативные товары; 3) проблема есть и осознана. Критерием этих пунктов является наличие негативности: отсутствие проблемы означает отсутствие какого-либо дискомфорта; наличие дискомфорта, который не рассматривается как устранимый. Действия компании должны быть соответственно таковыми: 1) создание «соблазна» — т.е. демонстрация того, какой ситуация могла бы быть, и через это создание дискомфорта там, где его ранее не было; 2) приведение к осознанности через указание на то, что проблема существует не по вине пользователя и она решаема; 3) демонстрация существующего решения. Первый пункт самый затратный, а последний — наименее затратный. В этом смысле можно говорить о различии между выходом на существующий рынок (потребители приведены к осознанию проблемы) и созданию нового (создание проблемы).

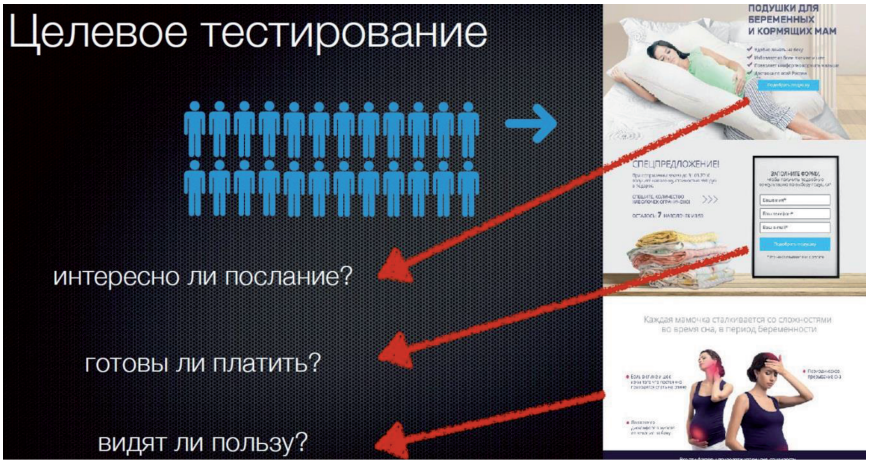


Рис. 46. Целевое тестирование и проверка гипотез

Как мы уже указывали, осознанность проблемы означает стремление человека ее устранить. Потому важно понимать, каким образом осознающий проблему субъект решает ее сейчас или же пытался решить в прошлом.

Проверка гипотез

Давайте предположим, что мы имеем небольшой город, созданный в лабораторных условиях (как муравьиная ферма). Мы можем проводить над ним эксперименты, задавая различные параметры и наблюдая за тем,

к каким последствиям в поведении людей это приведет. Также мы предполагаем, что при одних и тех же условиях будет получаться один и тот же результат.

В этой лаборатории мы могли бы выстраивать различные ценностные предложения, позиционирование, бизнес-модель вообще и смотреть, к каким результатам это приведет. Например, может оказаться, что позиционирование заведения питания как ресторана приводит к меньшей прибыли, чем позиционирование его в качестве кафе. Мы могли бы довольно точно настроить все параметры бизнес-модели и получить наибольшую прибыль.

Но можно ли как-то узнать о том, как будут вести себя люди в нашей «муравьиной ферме», без проведения эксперимента? Важно понимать, что даже сам человек не может ответить на вопрос о том, как он поведет себя в конкретной ситуации, а потому прямые вопросы о гипотетическом поведении зачастую не дают результата. Иначе говоря, сам потребитель не может предсказать своего поведения.

Нам никак не обойтись без дополнительных предпосылок: мы можем допустить, что поведение человека в прошлом будет сохраняться и в будущем. В таком случае нам следует понять, как человек вел себя в похожих ситуациях ранее.

Пусть в лабораторных условиях у нас есть доступ ко всему прошлому каждого из людей, которое записано на видео на манер фильма. Тогда задача сводится к тому, чтобы очертить временной период (например, год) и выделить там схожие ситуации и поведение человека в них. Помимо этого, нам следует понять, имеется ли у человека проблема и осознает ли он ее наличие.

Рассмотрим пример: мы хотим производить шампунь, который не причиняет дискомфорт при попадании в глаза. Его цена на 20% больше, чем у аналога, но без подобного свойства. Мы очерчиваем период в год и отбираем те периоды, когда он моется в душе. Оказывается, что шампунь нередко (например, в 80% случаев) попадает ему в глаза и он немедленно начинает промывать их водой и ругаться. Значит, проблема имеется. На сколько он ее осознает? Нас интересует вот что: начинал ли он искать в сети или на полках магазинов «безопасный» шампунь. Если нет, то проблема не осознана как решаемая за счет приобретения других товаров.

В таком случае мы выделяем сегмент людей с неосознанной проблемой и должны привести их к осознанию через рекламные сообщения. Будет совершенно неэффективно размещать шампунь на полках для данной ЦА (скорее всего они сохраняют инерцию и «автоматически» приобретают тот же шампунь, что и ранее).

Если проблема осознана, то затрат на работу с аудиторией будет значительно меньше. Пусть мы нашли людей с осознанной проблемой (т.е.

они искали товар с подобными свойствами). Но будут ли они готовы переплачивать 20% за устранение этого дискомфорта? Нам нужно найти аналогичные ситуации. Например: 1) выбор мест в театре, где удобные места стоят на 20% дороже, чем неудобные; 2) приобретение подкладок для обуви (снижающих дискомфорт), чья цена составляет около 20% от стоимости ботинок; 3) приобретение более дорогой зубной пасты, которая снимает раздражение десен.

Обнаружив такие ситуации в видеозаписи, мы можем сделать косвенный вывод о том, что человек готов заплатить предлагаемую цену за шампунь. В идеале следует искать ситуации, наиболее близкие к нашей: 1) переплату за шампунь от перхоти; 2) приобретение более дорогой, но удобной мочалки и т.п.

Если сделать ситуацию более реалистичной, то у нас не будет доступа к записи прошлого людей. Тогда нам придется получать информацию через беседы с ними. Как же нам выявить наличие проблемы и степень ее осознанности? Для начала нужно задать открытый вопрос о проблемах, с которыми человек сталкивается во время рассматриваемой деятельности: с какими проблемами вы сталкиваетесь при мытье головы? Важно не наводить человека на «правильный» ответ. Если он его не озвучил, то либо проблемы нету, либо она не осознана. Тогда следует поставить прямой вопрос о наличии такой проблемы: сталкиваетесь ли вы часто с тем, что шампунь попадает в глаза и причиняет дискомфорт? Если ответ отрицательный, то проблемы нет.

Предположим, что получен положительный ответ. Но осознает ли он ее решаемость? Важно очертить временной интервал, в котором человек будет рассматривать свое прошлое: искали ли вы за последние три месяца шампунь, который не причиняет дискомфорта глазам?

Перейдем к анализу поведения в аналогичных ситуациях. И вновь мы очерчиваем интервал и задаем вопрос: сколько раз за последние полгода вы покупали отбеливающую пасту для зубов? Шампунь от перхоти? Приходилось ли вам тратить на них больше денег, нежели на аналоги, но без подобного свойства?

Если мы посмотрим на наше рассуждение с точки зрения 4P, то увидим, что ответили уже на три вопроса: 1) продукт предполагался нами заранее; 2) цена была выявлена через опрос; 3) продвижение зависит от степени осознанности проблемы. Остается последний фактор — «место» продажи.

Метод выяснения аналогичен: где вы за последние три месяца приобретали шампунь? Это может быть магазин у дома, гипермаркет, заказ через интернет и т.п. В зависимости от этого стоит изменить продвижение, а также выбрать место продвижения (смотрит ли опрашиваемый телевизор, на каких сайтах бывает, пользуется ли социальными сетями и т.п.).

Пример

У человека есть две машины, легковая и джип. Он преподаватель и на джипе ездит в университет. Задача в том, чтобы через вопросы о прошлом понять, почему он делает выбор в пользу именно этой машины.

Условия, которые не озвучиваются: он делает выбор в пользу джипа из-за сложности парковки. Отсутствие парковки приводит к тому, что ему приходится парковаться на высоком тротуаре, на который легковая машина без повреждений не заедет.

Гипотезы, которые могут быть: он делает выбор в пользу более престижного автомобиля, когда едет в университет. Вопросы должны быть о том, на какой машине он едет на те мероприятия, где хочет подчеркнуть свой престиж. За последние полгода сколько раз и на какой машине вы ездили в клуб или в театр? Ответ: три раза на легковой и четыре раза на джипе. Это означает, что гипотеза о престижности не подтверждается.

Возможно, дело в том, что он часто везет в университет книги или вещи в коробках. Тогда вопрос такой: как часто за последние полгода вы возили объемные вещи в большом количестве в университет? Всего один раз. Эта гипотеза также отклоняется.

Может, дело в парковке? Нужно придумать ситуацию со сложностью парковки и спросить, на чем он ездил туда. Когда вы навещаете друзей, есть ли у вас сложность с парковкой? Да. На каком автомобиле и сколько раз за последние три месяца вы ездили к друзьям, рядом с которыми сложно припарковаться? Пять раз, и все на джипе. Таким образом, мы приходим к верной гипотезе.

Жизненные ценности представителей различных слоев, в % от опрошенных по группе 1.

Таблица 97

Проверка гипотез. Пример[1]

Ценности	Верхний слой среднего класса	Нижний слой среднего класса
В жизни человек должен стремиться к тому, чтобы у него была спокойная совесть и душевная гармония	70,5	92,8
В жизни главное — хорошие семейные и дружеские отношения	71,6	90,8

[1] Добреньков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 020300 «Социология». — М.: ИНФРА-М, 2008. — 767 с. — С. 367.

Окончание табл. 97

Ценности	Верхний слой среднего класса	Нижний слой среднего класса
Главное — инициатива, предприимчивость, поиск нового в работе и жизни, даже если оказываешься в меньшинстве	84,2	62,3
Жить, как все, лучше, чем выделяться среди других	31,2	62
Главное в работе — это сколько за нее платят	50,5	45,6
Главное — это уважение к сложившимся традициям	15,8	37,7
В жизни главное — общественное признание и успех	28,4	9,2
В своей жизни человек должен стремиться к тому, чтобы у него был доступ к власти	29,5	7,2

В этой таблице можно увидеть, как сильно озвучиваемые ценности зависят от экономического класса. Частично это можно объяснить так: если человек за долгое время не продвинулся по карьерной лестнице, то утверждать, что карьера — это самое главное, значит, перечеркнуть ценность своей прошлой жизни, признать себя неудачником. Верно и обратное: если человек не уделял внимания семье, а долгое время занимался карьерой, то признание семьи в качестве ключевой ценности равно отрицанию своего прошлого. В данном случае не важно, является ли ценность подлинной (что бы это ни значило). Но стремление к обоснованию «правильности» и значимости своего прошлого нередко оборачивается подобными характеристиками (классовые ценности). Дополнение: нередко человек утверждает, что сделал выбор в пользу одной из альтернатив (например, семьи), несмотря на то что у него не было выбора между несколькими альтернативами (например, семьей и карьерным ростом).

Нас в первую очередь интересует два момента: 1) существуют ли эти ценности у опрошенного или же он только «верит», что они у него есть (он может совершенно искренне говорить о том, что имеет некоторую ценность, но просто ошибаться на свой счет); 2) что означает существование ценностной установки у человека?

На второй вопрос можно отвечать различным образом, мы же рассмотрим один из способов интерпретации: существование ценности означает, что человек принимает решения в различных ситуациях иначе, чем в том случае, если бы этой ценности не имел. Иначе говоря, ценностная ориентация рассматривается исключительно (что в некотором смысле однобоко) с точки зрения влияния на поведение человека. Исходя из этого, мы получаем ответ и на первый вопрос: если поведение человека

изменено (согласуется) в соответствии с заявленной ценностью, то мы будем говорить, что он действительно имеет эту ценностную установку.

Нам необходимо сделать следующее: 1) свести абстрактную фразу о ценности к примерам поведения (дать им операциональное определение, т.е. такое, которое можно наблюдать, а в идеале — измерять); 2) предложить способ выявления предложенных в предыдущем пункте характеристик (экспериментальное и через опрос).

Важно: мы должны сводить абстрактную ценность к принципиально опровержимым утверждениям, т.е. сразу предлагать такие примеры поведения, при наблюдении которых мы признаем, что исследуемый человек не имеет данной ценностной ориентации.

Попробуем проинтерпретировать формулировки ценностей по заявленному плану. «В жизни человек должен стремиться к тому, чтобы у него была спокойная совесть и душевная гармония» — это означает, что если у человека будет выбор между двумя альтернативами, одна из которых ведет к конфликту, а вторая — нет, то даже при меньшей выгодности второй альтернативы он выберет именно ее. Он готов отказаться от выгоды ради «спокойной совести».

Пример эксперимента: предоставляем человеку два варианта: 1) получить 1000 руб. самому, и 1000 руб. получит другой человек (от экспериментатора); 2) получить 1500 руб., а второй не получит ничего. Дополнительно: можно ввести количественное измерение его отношения к ценности. Если он выбрал вариант 1, то предложить ему 1600 руб. Отказался? 1700. И так до 2000. Кто соглашается на 1500, получает оценку отношения к ценности как 5 из 10, на 1600 — 6 из 10 и т.д. Таким образом, мы выявляем «цену» его принципов, т.е. ту сумму выигрыша, ради которой он готов отказаться от них.

Если нет возможности провести лабораторный эксперимент, мы должны найти аналогичные ситуации в прошлом человека и посмотреть на принятое решение. За последний год была ли у вас ситуация, в которой вы конкурировали с другим человеком за одно место на работе? Если ответ положительный: означало ли поражение в конкуренции существенные потери для проигравшего? Если ответ положительный, то мы видим, что человек согласился преследовать собственные интересы, несмотря на потери для другого.

Примечание: конечно, в действительности все обстоит более сложно. Может быть масса нюансов сложившейся ситуации (нужно «кормить» семью, и лишиться работы — значит потереть средства к существованию и т.п.). Возможно, что в некоторых ситуациях человек следует заявленной ценности, а в некоторых нет, а потому нужно опрашивать его на предмет большого числа ситуаций. Но для нас принципиальным является сам перевод «ценностной установки» в поведение и способ его выявления.

Таблица 98

Ценности и их интерпретация[1]

Ценности	Интерпретация
В жизни человек должен стремиться к тому, чтобы у него была спокойная совесть и душевная гармония	Если у человека будет выбор между двумя альтернативами, одна из которых ведет к конфликту, а первая нет, то даже при меньше выгодности второй альтернативы он выберет именно ее. Он готов отказаться от выгоды ради «спокойной совести»
В жизни главное — хорошие семейные и дружеские отношения	Человек будет делать выбор в пользу семьи, а не карьеры или собственных развлечений
Главное — инициатива, предприимчивость, поиск нового в работе и жизни, даже если оказываешься в меньшинстве	Делает выбор в пользу более творческих альтернатив, даже если за них меньше платят. Регулярно меняет свои вкусовые предпочтения в еде, одежде, путешествиях
Жить, как все, лучше, чем выделяться среди других	Если есть возможность приобрести нечто выделяющееся среди других, то он отказывается от этого
Главное в работе — это сколько за нее платят	
Главное — это уважение к сложившимся традициям	
В жизни главное — общественное признание и успех	
В своей жизни человек должен стремиться к тому, чтобы у него был доступ к власти	

«В жизни главное — хорошие семейные и дружеские отношения» — значит остальное менее важно: работа, власть, развлечения. Эксперимент: если есть 10 000 руб., как он их потратит? Сколько на себя, сколько на семью? Анализ прошлого поведения: есть ли у него хобби, которым он занимается в одиночестве? Был ли у него выбор поехать на интересную работу с властной позицией, но в другом городе? Как он поступил? Как часто отправляется в продолжительные командировки? Как часто делает выбор в пользу компьютерных игры и социальных сетей, а не в пользу проведения времени с семьей и друзьями? Как он проводит выходные? Как часто встречается с родственниками вместо другого времяпрепро-

[1] В. И. Добреньков, А.И.Кравченко. Методы социологического исследования: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 020300 «Социология»- Москва : ИНФРА-М, 2008. — 767 с.

вождения? Купил ли он себе дорогую машину вместо того, чтобы потратить деньги на детей, супруга (супругу)? Все эти вещи выявляются через вопросы о прошлом в рамках некоторого временного промежутка, например года.

Комментарий: это относительно сложный случай. Проведение времени с семьей и с друзьями часто вступает в противоречие, приходится выбирать между ними. Логическая конструкция фразы такова: «самым важным является А и Б», но что ценнее, не указывается. Также важно понять, что субъект относит к слову «семья». Относятся ли к этому понятию племянники? Муж сестры супруга (супруги)? Это можно осуществить через прямые вопросы: считаете ли вы племянников своей семьей?

«Главное — инициатива, предприимчивость, поиск нового в работе и жизни, даже если оказываешься в меньшинстве» — делает выбор в пользу более творческих альтернатив, даже если за них меньше платят. Регулярно меняет свои предпочтения в еде, одежде, путешествиях. Эксперимент: предлагаем две вакансии, где одна оплачивается выше, а другая — ниже, но связана с творчеством, фиксируем его выбор. Анализ прошлого: сколько раз изменял свой стиль и прическу за последний год? Сколько раз за последние три года он пытался открыть свое дело?

«Жить, как все, лучше, чем выделяться среди других» — индивидуальность и отклонение от действий большинства рассматриваются как негативная альтернатива. Эксперимент: можно взять два телефона (дорогой и дешевый) и установить на них одну и ту же цену, по которой он мог бы их приобрести. При этом дешевый телефон распространен среди окружения испытуемого, а дорогой — нет, но значительно лучше по качественным характеристикам. Анализ прошлого: возникала ли ситуация (за последние несколько лет), когда у него были деньги, позволяющие отправиться на отдых в более роскошное место, чем обычно позволяет себе его окружение? Отказался ли он от этой возможности? Имеет ли он автомобиль? Отличается ли стоимость автомобиля от средней стоимости автомобилей, принадлежащих его окружению?

Комментарий: этот тезис можно интерпретировать как добровольный отказ от лучшей альтернативы в пользу распространенной среди окружения. Есть опасность, что человек настаивает на этом положении, чтобы оправдать свою неспособность приобрести нечто отличающееся от того, что могут себе позволить другие. По сути, у него нет выбора между несколькими вариантами и доступна только одна альтернатива. Потому так важно понять, как он вел себя в ситуации наличия выбора и как он будет себя вести в таких ситуациях (если ранее подобного не возникало).

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ПРИМЕР АНАЛИЗА ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ. ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗ О КУРСЕ «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

В качестве примера анализа целевой аудитории выбран курс «Основы предпринимательства». Задача состоит в сегментации по проблемам, желаемому ценностному предложению и каналам связи (рекламы). В качестве гипотезы было выделено четыре сегмента, которые описаны ниже. Для проверки гипотезы о существовании этих сегментов и выявления их доли от общей аудитории составлены вопросы, представляющие собой:

а) мысленные и реальные эксперименты;
б) вопросы о поведении в аналогичных ситуациях в прошлом;
в) вопросы на выявление языка сегмента (используемые «жаргонизмы»);
г) открытые вопросы на осознанность проблемы и способов ее решения.

Гипотетические сегменты:

1) Содержание ценностного предложения: простота предмета, небольшое число контрольных и домашних работ, интересные сведения и истории, которыми можно поделиться с другими.
    a. Нравились ли им сложные предметы?
        i. Оцените ваше отношение к курсу «Микроэкономика» от 1 до 10. Какой курс вы бы выбрали в качестве дополнительного: «Корпоративные финансы», «Личный бюджет» и «Микроэкономика 4»?
    b. Идеальное обучение — дать ДЗ простое и не очень интересное или же сложное и интересное. Выполнить расчетную задачу или прочесть статью и написать по ней эссе (Нобелевскую статью Рональда Коуза «Природа фирмы»).
2) Люди, которые хотят узнать теории, корректно описывающие действительность, и научиться применять их в решении реальных предпринимательских задач.
    a. Что они выберут: простое (ненаучное) описание реальной истории или теоретическую модель?

i. Что бы вы хотели разобрать на следующем семинаре: историю успеха одного из известных предпринимателей, теоретическую модель, описывающую и объясняющую иррациональное поведение потребителя в ситуации выбора, современные тренды в бизнесе (использование блокчейна, использование машинного обучения, интернет вещей).

b. Какой язык ближе? Теоретический или же язык «успеха»? Одна и та же ситуация описывается при помощи разных «жаргонизмов» и предлагается опрашиваемому на выбор.

i. Какой предмет вы бы выбрали: 1) предмет, который позволит прокачать полезные в бизнесе скилы и повысит ваши шансы на успех в карьере и жизни; 2) предмет, на котором подвергаются анализу ключевые паттерны поведения, повышающие вероятность восходящей социальной мобильности, а также формируются необходимые для этого компетенции; 3) предмет, на котором будут рассмотрены основные принципы саморазвития, способы формирования независимого мышления и всесторонне развитой личности.

3) Люди, которые хотят открыть свой бизнес и им интересен сам проект, а не общие знания. Скорее всего они уже пытались этим заниматься (потому вопрос о прошлом: пытались ли они создать свой бизнес). Это преимущественно мальчики, которые не любят теоретические предметы. Им нужен рабочий язык.

a. Узнать, как заработать деньги, или выучить теорию? Имеют ли опыт открытия бизнеса? Кто, по их мнению, заслуживает большего почета: исследователь, предприниматель, просто богатый человек? Если они пытались заниматься бизнесом, то должны знать распространенные аббревиатуры.

i. За последние два года принимали ли вы участие в бизнес-проектах?

ii. Дайте определение понятиям SEO, SMM, Smart Money.

iii. Расставьте в порядке убывания профессии по их привлекательности: предприниматель, актер, ученый, писатель.

4) Люди, которые посещали только теоретические предметы и успели устать от них. Хотят узнать, как это делается на практике и какие практические инструменты есть.

Дополнительные вопросы:

Какие предметы им понравились больше всего? Что для этих предметов специфично в отличие от других? Нравились ли им предметы, которые было легко сдать?

1. За последние полтора года обучения какой предмет вам понравился больше всего?

2. Какие оценки у вас были по этим предметам?

Осознают ли они проблемы, с которыми сталкиваются в процессе образования? Или же проблемы есть, но ими не осознаны? Думали ли они о способах преодоления этих проблем?

3. Назовите три ключевые проблемы, с которыми вы сталкиваетесь на семинарских и лекционных занятиях на экономическом факультете МГУ.
4. Если бы у вас была волшебная палочка, что в образовательном процессе (лекциях, семинарах, домашней работе) вы бы изменили?

В каких местах «обитают» данные сегменты? Где лучше размещать рекламу? Кто является авторитетом (к чьей истории успеха можно было бы апеллировать в рекламе)?

5. Назовите имена трех известных людей, которых вы уважаете.
6. Назовите три группы «ВКонтакте» или «Фейсбуке», на которые вы подписаны. Назовите трех блогеров, которых вы регулярно смотрите.

Комментарий: возможно, респонденты будут скрывать информацию о некоторых группах и укажут те, которые возвысят их в глазах опрашивающего. По способу конструирования позитивного образа можно увидеть, что они думают о ценностях преподавателя.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Всякая компания является обществом в миниатюре, а потому она пытается решить те же задачи, которые стоят и перед настоящим обществом. Не вдаваясь в детали, опишем различные способы построения обществ в чистом виде[1].

Мы можем начать с вопроса о том, чем же толпа отличается от общества. Если мы представим себе племя, то сразу обнаружим одну важную характеристику: у племени есть вождь. Он принимает решения о начале войны, разрешает споры между членами племени, иначе говоря — он обладает властью. У толпы же отсутствуют какие-либо властные отношения, а потому она и не является обществом. Члены общества обладают не равной властью, а равенство является всего лишь частным случаем неравенства. Если же во главе общества нет вождя, то каким же образом можно принимать важные решения? Одним из таких механизмов является голосование. Некоторое решение может обсуждаться всеми членами общества, а затем выноситься на голосование. В самом простом случае окончательное решение принимается большинством голосов. Но и тут мы можем наделить людей властью различным образом: с одной стороны, мы можем сказать, что все должны иметь одинаковую власть и голос одного человека настолько же значим, как и голос другого. С другой стороны, можно сказать, что чем больше человеку принадлежит, тем больше его голос значим, а потому те, кто имеет собственности в 10 раз больше, будут иметь в 10 раз большее значение при голосовании.

Давайте посмотрим на то, как в этом племени могут быть устроены другие социальные процессы. Все блага создаются трудом людей, и сразу возникает вопрос о том, каким же образом они должны распределяться. Первый вариант ответа таков: каждый получает вознаграждение пропор-

---

[1] Действительные общества могут отклоняться от чистых образов, например, иметь право внести в устав иные способы распределения прибыли, устанавливать различные соотношения между долей и числом голосов и т.п.

ционально своему труду. Стоит кому-то начать отлынивать от трудовой деятельности, как его вознаграждение начнет сокращаться, и он будет получать все меньшую долю от общего количества создаваемых благ. Если же представить, что одному человеку принадлежит поле, на котором работают землепашцы, то окажется, что он будет получать часть производимых благ в обмен на предоставление права на использование этого поля. Получается, что труд — это не единственный критерий, по которому распределяются блага. Несмотря на то что он никак не участвует в трудовой деятельности, из-за наличия собственности он будет получать часть созданных благ.

Таким образом, мы видим, что каждое общество по-разному отвечает на два важных вопроса: 1) как распределять блага? 2) как распределять власть? Может показаться, что самый властный всегда получает больше благ, однако это не так. Аристократ может обладать огромной властью, но быть нищим, в то время как богатый купец может вовсе не участвовать в принятии важных решений.

Взглянем на то, как решаются эти вопросы в хозяйственных обществах. Попробуем совместить различные виды ответов на эти два вопроса друг с другом. Наша задача состоит в том, чтобы отыскать те ОПФ, которые этим ответам соответствуют. Начнем с общества, в котором все имеют одинаковую власть, но блага распределяются неравномерно. Это общество с ограниченной ответственностью[1]. Так, если кому-то принадлежит доля компании в размере 30%, то он будет получать 30% от прибыли, но при принятии решения его голос будет равен голосу другого дольщика, имеющего 1%.

Рассмотрим другое сочетание: неравномерное распределение власти совпадает с неравномерным распределением благ (т.е. прибыли в случае с компанией). Это акционерное общество. Акционер, имеющий 30% акций, получает в 30 раз больше прибыли, чем владелец 1%, и во столько же раз его голос больше «весит» на голосовании. В этом и состоит ключевое различие между долей и акцией: распределение власти и распределение прибыли в первом случае не совпадают, а во втором — совпадают.

---

[1] Строго говоря, в ООО можно устанавливать различную значимость голоса, т.е. не пропорционально доле. «Уставом общества при его учреждении или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, может быть установлен иной порядок определения числа голосов участников общества. Изменение и исключение положений устава общества, устанавливающих такой порядок, осуществляются по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно». Источник: № 14-ФЗ, статья 32. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

Не составит труда найти такую комбинацию, которой не соответствует ни одна ОПФ: равное распределение власти и прибыли между всеми участниками, независимо от части компании, которая принадлежит им. Это логично с той точки зрения, что при такой конфигурации у людей отсутствуют стимулы к приобретению большей части компании. Можно предложить и такую комбинацию без аналогов: одинаковое распределение и неравная власть.

В данном случае мы рассматривали распределение власти и прибыли исходя из собственности, но не брали во внимание труд. Некоторые компании возникают как объединение капиталов, а некоторые — как объединение лиц. Это означает, что в первом случае встречаются люди, которые объединяют свои капиталы в один большой капитал и нанимают работников, так как сами не планируют принимать непосредственное участие в деятельности компании. С другой стороны, компания может быть учреждена людьми, которые планируют работать (осуществлять деятельность) совместно, но по одиночке не имеют достаточных средств. Потому они и объединяют свои накопления вместе и организуют компанию, в которой действуют сообща.

Для обозначения объединения капиталов в названии используется слово «общество»: ООО, ЗАО (НПАО), ОАО (ПАО). Объединение лиц называют словами «товарищество» и «артель» (это различные ОПФ, а не синонимы).

Перейдем к рассмотрению компаний, возникающих в результате объединения труда. Несмотря на роль личного участия, вклады по-прежнему играют существенную роль, так как предприятие не может функционировать без наличия оборотных и основных средств. Если все имеют одинаковую власть, но прибыль распределяется не равным образом (пропорционально доли от вклада), то мы получим такую ОПФ, как товарищество (полное)[1]. Можно представить и другое общество, где все имеют одинаковую власть, но на распределение ресурсов (прибыль) их собственность (вклады) никак не влияют. В этом случае можно предложить идею распределения в соответствии с трудовым участием каждого в общей деятельности. И такой идее мы можем найти соответствие среди ОПФ — это артель. Иногда артель называется производственным

[1] «Каждый участник имеет один голос (если иное не предусмотрено учредительным договором), а также каждый участник вправе представлять интересы полного товарищества, если не предусмотрено учредительным документом ведение дел совместно с другими участниками ПТ». «Участник полного товарищества обязан: участвовать в деятельности товарищества в соответствии с условиями учредительного договора». Источник: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE

кооперативом[1]. Несложно обнаружить сочетания, не имеющие соответствия среди ОПФ:

1) равная власть, равное распределение;
2) как власть, так и распределение определяются только трудовым участием;
3) власть определяется имуществом (вкладом), а распределение трудовым участием и т.д.

Несмотря на отсутствие подобных форм, мы можем сконструировать их по крайней мере теоретически. Также было бы любопытно посмотреть на то, какие закономерности во взаимоотношениях между людьми возникали бы в случае таких комбинаций распределения власти и ресурсов.

Можно подчеркнуть еще одно отличие артели от товарищества. В первом случае люди участвуют непосредственно в трудовой деятельности, а во втором — в предпринимательской. Мы можем (с некоторыми оговорками) рассматривать артель как объединение работников, а товарищество как объединение предпринимателей. Конечно, предприниматели и сами могут участвовать в трудовой, производственной деятельности, но это не является необходимым, так как они могут нанять работников для выполнения этих функций.

Ответственность. Помимо двух вопросов, описанных выше, для организации существенным является и следующее: каким же образом распределять ответственность? Пусть некоторые лица[2] встретились и распределили между собой власть и участие в прибыли. Но как быть в случае банкротства организации и наличия невыплаченных кредитов? Ясно, что если они объединились в общество (а не являются простой толпой), то все они имеют общую ответственность. Но в каких масштабах? Этот вопрос ведет к следующему: должны ли выходить «проблемы» общества за его пределы? Можно вспомнить о том, что общества бывают двух типов: объединения людей и объединения капиталов. Логика такова: если люди участвуют в деятельности организации, то их ответственность не ограничивается пределами общества (ответственность своим имуществом); если

---

[1] «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». Источник: № 41-ФЗ, статья 12; «Каждый член кооператива независимо от размера его пая имеет при принятии решений общим собранием членов кооператива один голос». Источник: № 41-ФЗ, статья 15. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10286/

[2] Тут мы не рассматриваем возможность участия юридических лиц.

же не участвуют — то они несут ответственность только тем имуществом, которое было передано самому обществу.

Исходя из этого ясно, что члены товарищества и артели[1] отвечают ни только своим вкладом, что совсем наоборот для ООО и АО. При этом мы могли бы теоретически сконструировать странную форму, при которой члены не участвуют в деятельности и несут ответственность только в размере вклада, и наоборот: отсутствие участия при ответственности всех размеров вклада.

Таким образом, мы видим, что всякое общество должно дать определенные ответы на следующие вопросы:

1. Как распределяется власть?
2. Как распределяется прибыль?
3. Как распределяется ответственность?

В дополнение стоит вопрос о личном участии в деятельности организации.

В России в 2020 г. предпринимательская деятельность может быть зарегистрирована в виде:

1) юридического лица. Коммерческие юридические лица могут быть представлены следующими организационно-правовыми формами: полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, непубличное акционерное общество, публичное акционерное общество, производственный кооператив, крестьянское (фермерское) хозяйство.
2) физического лица: индивидуальные предприниматели и самозанятые. Понятие организационно-правовой формы неприменимо в отношении физических лиц.

[1] «Субсидиарная ответственность членов кооператива по обязательствам кооператива определяется в порядке, предусмотренном уставом кооператива». Источник: № 41-ФЗ, статья 13.

Таблица 99

Виды и формы 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 количества акций (кол-во акционеров не может быть больше кол-ва акций)	От 5
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 не утверждены)	Устав	Устав	Устав

Продолжение табл. 99

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
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 (полными товарищами); вкладчики (коммандитисты) — несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов	Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества	Участники непубличного акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций	Участники публичного акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций	Кооператив отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на праве собственности имуществом. Субсидиарная ответственность членов кооператива по обязательствам кооператива определяется в порядке, предусмотренном уставом кооператива
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)

Продолжение табл. 99

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
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 большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников	Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется только полными товарищами. Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества на вере, выступать от его имени иначе, как по доверенности	Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется 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	Высшим органом управления НАО является общее собрание акционеров. Совет директоров общества (наблюдательный совет), избираемый общим собранием акционеров, осуществляет общее руководство деятельностью общества. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией)	Высшим органом управления ПАО является общее собрание акционеров. Совет директоров общества (наблюдательный совет), избираемый общим собранием акционеров, осуществляет общее руководство деятельностью общества. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией)	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 правление и (или) председатель кооператива

Продолжение табл. 99

Показатель	Индивидуальный предприниматель	Полное товарищество	Товарищество на вере (коммандитное)	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Непубличное акционерное общество (НАО)	Публичное акционерное общество (ПАО)	Производственный кооператив
Система налогообложения	УСН, ОСН, ЕНВД, патентная система	УСН, ОСН	УСН, ОСН	УСН, ОСН, ЕНВД	ОСН (теоретически УСН и даже ЕНВД — дискуссионный юридический вопрос)	ОСН (теоретически УСН и даже ЕНВД — дискуссионный юридический вопрос)	УСН, ОСН, ЕНВД
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. Вкладчик товарищества на вере имеет право получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале, в порядке, предусмотренном учредительным договором	Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Уставом общества при его учреждении или путем внесения в устав общества изменений по решению общего собрания участников общества, принятому 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 размер дивидендов по акциям каждой категории (типа)	Решение о выплате (объявлении) дивидендов принимается общим собранием акционеров. Указанным решением должны быть определены размер дивидендов по акциям каждой категории (типа)	Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их личным трудовым и (или) иным участием, размером 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. 99

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 вместо ликвидации 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 № 14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью»	Федеральный закон № 208-ФЗ от 26.12.2016 «Об акционерных обществах»	Федеральный закон № 208-ФЗ от 26.12.2016 «Об акционерных обществах»	Федеральный закон № 41-ФЗ от 08.05.1996 «О производственных кооперативах»

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О РАЦИОНАЛЬНОМ ПОТРЕБИТЕЛЕ

Для того чтобы попытаться описать поведение реальных потребителей, нам нужно отодвинуться от реальности как можно дальше, нарисовав себе образ совершенно рационального, абсолютно разумного (что бы это ни значило) человека. Только после этого мы начнем видеть странности в поведении людей, а потому сможем поставить вопросы о причинах подобных отклонений. Модель рационального человека будет постоянным фоном, на котором рассматриваются реальные явления.

Начнем наше описание с того, что у человека должна быть осознанная потребность, которую он стремится удовлетворить. Он должен оценить ее масштабы, т.е. сформулировать максимальную цену, которую готов заплатить за товар, способный ее удовлетворить. Делает он это так: сколько времени я готов трудиться ради этой потребности? Отвечая на этот вопрос, он умножает полученную цифру на свою заработную плату в час и получает максимальную денежную оценку стоимости товара. Свыше этого он не готов заплатить ни копейки. Это очень важный шаг в рассуждении, ведь мы подразумеваем, что он в первую очередь сравнивает товар с трудовыми затратами на него[1].

Определив свою готовность платить (цену спроса), он знакомится со всеми доступными на рынке альтернативами и выбирает ту, которая по соотношению «цена — качество» является наилучшей. Какую же функцию выполняет реклама в отношении подобного потребителя? Она не может его обмануть, ввести в заблуждение — потому, кроме функции донесения информации о характеристиках товара, не остается ничего.

Мы можем условно выделить четыре группы явлений, которые определяют поведение потребителя и несколько отклоняются от приведенного выше рационального рассмотрения: сравнение себя с другими, сознание, механизм выбора, контекст выбора. Начнем рассмотрение с сознания.

---

[1] Это только один из подходов. Можно измерять альтернативными издержками и т.п.

Сознание

Сразу начнем с одного из примеров, из которого будет видно, что же подразумевается под рубрикой «сознание». Бывает так, что родители очень поздно забирают своих детей из детских садов. В одном из городов был проведен эксперимент, связанный с такими опозданиями[1]: все детские сады были разделены на две группы, где в первой группе был введен штраф за опоздание, а во второй все осталось без изменений (контрольная группа). Логично было бы предположить, что после появления санкций доля опаздывающих существенно сократится. В действительности же наблюдался обратный эффект: доля опаздывающих увеличилась более чем в 2 раза. Этот эффект наблюдался в течение 16 недель, но и после отмены санкции опаздывающих оставалось много (всего эксперимент длился 20 недель). При этом никаких изменений среди представителей контрольной группы не наблюдалось.

Как же объяснить столь «нелогичные» результаты? Дело в том, что изменился смысл происходящего. Ранее родители совершали нечто выходящее за границы правил и чувствовали себя виноватыми перед воспитателями. Теперь же они смогли оплачивать то время, в течение которого их дети оставались в саду: отклоняющееся действие превратилось в обычную услугу, которую можно оплатить. В этом уже нет никакого нарушения правил, а потому и боявшиеся нарушений родители изменили свое поведение.

Подобный эффект мы наблюдаем всюду. Важно зафиксировать разницу между двумя формулировками: «Нельзя ехать со скоростью свыше 100 километров в час. В противном случае это будет правонарушением и нарушитель обязан внести штраф в размере X рублей» и «Езда со скоростью ниже 100 километров в час является бесплатной. Превышение скорости свыше 100 километров в час является платной услугой и оплачивается в соответствии с тарифной сеткой». С точки зрения происходящих событий ситуации тождественны: превышение скорости ведет к необходимости оплаты. Однако с позиции смысла различия весьма существенны. Потому переход от правопорядка к установлению цены за любые действия радикально меняет поведение людей.

Почему же после отмены штрафа доля опаздывающих не вернулась к прежнему уровню? Конечно, мы могли бы прибегнуть к такому слову, как «инерция» или «привычка», но нужно отдавать себе отчет в том, что это применение этих слов означает нашу неспособность объяснить явление и мы попросту начинаем говорить о том, что человек по своей «природе» инерционен, а потому и нечего объяснять. Мне кажется,

[1] Боулз С. Микроэкономика: Поведение, институты и эволюция. — М.: Дело, 2011.

что это слово всегда стоит оставлять напоследок или же не использовать его вовсе.

Наблюдаемое можно интерпретировать так: опоздание сохранило смысл платной услуги, однако ее цена упала до нуля. Это значит, что родители уже не являются правонарушителями, а сами детские сады начали добровольно предоставлять такую услугу бесплатно. Эту интерпретацию можно было бы проверить экспериментально, и предложить методы для проверки несложно (до проверки она остается лишь гипотезой).

Таким образом, мы можем говорить о том, что значимо ни только событие, но и его смысл. Под сознанием тут мы понимаем сознание смыслов всего, что нас окружает или же происходит «внутри» нас.

В качестве другого примера возьмем такое слово, как «бижутерия». Это слово имеет негативную эмоциональную окраску и имеет смысл дешевой имитации, копии «настоящего» ювелирного изделия. Довольно сложно выйти на рынок с подобными изделиями и продавать их дорого, если у потребителя имеется слово с подобным смыслом. Каким же образом можно нейтрализовать негативную окраску? Для начала нужно максимально дистанцироваться от этого слова, введя новое, даже на уровне ассоциаций не связанное с прежним. Если посмотреть на деятельность компании «Пандора», то мы увидим новые слова, например «шармы». Если кто-то захочет задеть покупателя продукции этой компании, то он скажет, что первый носит бижутерию. Это вызовет его искреннее удивление, потому что «шармы — это шармы», а бижутерия — это бижутерия. Я сейчас несколько огрубляю реальную ситуацию (отчасти там используются драгоценные металлы), но в качестве типического примера эта ситуация рельефна.

Конечно, одного нового слова мало, его еще нужно наполнить смыслом. Как это делается — отдельный разговор, но ключевую функцию тут выполняет реклама. Если мы наберем «Пандора» в «Яндексе», то шапка сайта гласит: «Подлинные ювелирные изделия и украшения PANDORA». Важно понимать, что вопрос об истине тут пока не стоит, речь о конструировании смыслов.

Рассмотрим следующий пример: предположим, вы назначаете цену за годовой абонемент в тренажерный зал, который стоит 36 000 руб. Вы можете различным образом озвучить цену покупателю, но независимо от этого он должен будет заключить контракт на год. Можно выделить три варианта: 1) 36 000 в год; 2) 3000 в месяц; 3) 100 в день. Интуитивный анализ позволяет сделать следующие выводы: 3000 в месяц выглядят значительно меньшей цифрой, нежели 36 000 в год. С другой стороны, 100 руб. в день наводят на мысль о том, что человек будет платить за каждый день, а ходить несколько раз в неделю. Получается, что он вынужден оплатить те дни, в которые услуг не получает. С этой же точки

зрения 3000 в месяц означают, что я плачу за весь период и могу приходить в любое время, в которое захочу (я приобретаю возможность ходить в любое время). Таким образом, вариант 2 интуитивно (с точки зрения смыслового анализа) выглядит самым предпочтительным. Еще раз подчеркнем, что интуитивный анализ является гипотезой, которая должная пройти эмпирическую проверку. В данном случае гипотеза такова, что озвучивании цены в виде варианта 2 приведет к самому большому числу приобретения абонементов.

Почему же второй вариант выглядит предпочтительнее? Для рационального потребителя формулировки не имеют никакого значения, ведь речь идет о сделке на одну и ту же сумму по поводу одного и того же объема услуг. Разницу между вторым и третьим вариантами мы уже описали выше. Для объяснения различия между первым и вторым нам потребуется следующая идея: при приобретении некоторых благ люди сравнивают их цену с размером своего месячного дохода, а не годового. Потому первый вариант выглядит большей цифрой, нежели второй.

Это приводит нас к важному расхождению с представлением о рациональном потребителе: он сравнивает ценность блага не с трудовыми затратами, а со своим доходом. Далее мы увидим, насколько важно это различие.

Выше мы указывали, что возможно конструирование смыслов через рекламу. В общем виде это означает, что реклама может изменять поведение потребителя, несмотря на то что в концепции рационального потребителя это невозможно. На основании этого соображения мы можем сформулировать эвристический метод: если реклама пытается модифицировать поведение человека, то мы можем рассматривать различные виды рекламы, пытаясь понять, что за ней стоит.

Возьмем рекламу туалетной бумаги Zewa[1]. Основной акцент сделан на возможность смыва втулки, которая остается после использования рулона. В ролике демонстрируется скорость ее растворения в воде. Если реклама ставит перед собой цель демонстрации преимуществ товара, то ролик должен включать в себя описание проблемы и легкости ее решения (до и после). Любопытно, что в ролике этого нет. Как бы это вообще могло бы выглядеть? Например, показывается человек, не имеющий в туалете мусорной корзины и не знающий, куда же выкинуть оставшуюся втулку. Затем он обнаруживает, что ее можно попросту смыть, и радостно решает свою проблему. Коль скоро мы не обнаружили ничего подобного, возникает вопрос: насколько же функциональна эта инновация? Неужели у потребителей эта проблема стоит так остро, что они готовы отдать предпочтение именно этой туалетной бумаге?

[1] https://www.youtube.com/watch?v=6_SaZ8rFhDA

Я могу допустить, что подобный сегмент действительно существует. Но куда интереснее рассмотреть гипотезу о полной бесполезности этого свойства. Какую же цель преследует реклама? Туалетная бумага не такой уж и разнообразный товар с точки зрения типичного потребителя. Если он приходит в магазин и оказывается перед стеллажом с десятками марок, как он будет выбирать между ними? Рациональный потребитель должен был бы попробовать все по очереди и лишь потом сформировать окончательную точку зрения (издержки выяснения качества мы берем тут в скобки). Если же мы опишем «впечатление» потребителя словами (когда он водит взглядом по полкам), то получим приблизительное следующее: «туалетная бумага, бумага... бумага... о, смывающаяся втулка!» Реклама установила некоторую ассоциацию между этим брендом и «смешной» характеристикой.

Общая гипотеза состоит в том, что потребитель с высокой вероятностью (при прочих равных условиях) сделает выбор именно в пользу этой марки. Для объяснения мы можем обратиться к принципу экономии мышления: при наличии множества схожих товаров (слабо различимых) возникает проблема выбора, для разрешения которой нужен отчетливый критерий. В таком случае «яркие ассоциации» могут выполнять роль отчетливого критерия. Значит, действительный, а не рациональный потребитель нуждается в механизмах, упрощающих процедуру выбора (экономящих мышление).

Подчеркнем, что это в некотором роде тоже механизм конструирования смыслов, пусть и психологический, т.е. использующий ассоциации (внешний смысл «приклеивается» к некоторому объекту). Продолжая логику рассуждения, мы могли бы сказать, что нет большой разницы между смывающейся втулкой, бумагой, меняющей свой цвет, или любыми иными отчетливо запоминающимися курьезными чертами.

Попробуем проинтерпретировать следующую рекламу[1] от компании «Макдоналдс»: «Что должен сделать менеджер, чтобы заработать на чикен-бургер?» Далее показывается совершенно незначительное действие — проставление печати. Нет сомнений в том, что тут опять преследуется цель наилучшего запоминания. Но подобную характеристику можно сформулировать в отношении любой рекламы, нас же интересует специфика. В этом ролике устанавливается связь между товаром и трудовыми издержками: стоимость в 50 руб. приобретает смысл незначительного действия. Помимо изменения восприятия цены рекламируемый товар выходит из-под сравнения с другими товарами: делается попытка сделать так, чтобы потребитель сравнивал цену только с трудовыми затратами, а не с альтернативными предложениями конкурентов. В конечном счете мы наблюдаем странную

[1] https://www.youtube.com/watch?v=PfubPe7oThA

вещь: реклама пытается сделать потребителя рациональным, но вместе с тем ограничивает его рациональность в другой области.

Мы можем представить, как потребитель размышлял до этого: «В каком заведении мне пообедать? Надо сравнить цены». Реклама хочет заменить его рассуждения на такие: «Мне нужно всего несколько минут работы, чтобы позволить себе обед в «Макдоналдс»! Это же так мало!» Результат достигнут: цена утратила свой денежный смысл и стала рабочим временем; сравнение с альтернативными способами расходования этой суммы исчезло. Отметим, что цена сопутствующих товаров и их наличие вообще не демонстрируются в рекламе (например, напитки).

Изменять смысл цены можно, не только привязывая ее к трудовому времени: «Всего лишь 5 раз не сходив в ресторан, вы можете приобрести наш кухонный комбайн!» Это сообщение делает цену с точки зрения восприятия значительно меньше, чем она выглядела до этого. Ведь речь идет словно о разных способах удовлетворения одной потребности: сходить в ресторан и приготовить еду самому. Конечно, и тут есть манипуляция: это совершенно разные блага для разных потребностей. Тем не менее общий смысл обсуждаемого нами подхода виден и тут: изменение смысла цены.

Контекст сравнения

Сложно установить строгие границы между четырьмя группами, которые мы выделили, а потому нужно всегда помнить условность их деления. Сейчас мы попытаемся понять, как изменяется поведение потребителя в зависимости от того, в каком контексте он совершает выбор между товарами.

Представим себе магазин электроники, на полках которого стоит два телевизора: 30 дюймов — 100 долл., 60 дюймов — 300 долл. Люди будут делать выбор между ними в зависимости от собственных предпочтений и бюджета. А что, если мы добавим еще одну альтернативу? Пусть изначально 70% потребителей будут покупать первый вариант, а оставшиеся 30% — второй. Разместим и третью альтернативу: 35-дюймовый телевизор за 250 долл. По своим характеристикам это товар близок к первому, но цена куда ближе ко второму. Незначительный прирост в размере сопровождается существенным приростом в цене (в 2,5 раза). Если это предложение никого не заинтересует (а мы предполагаем, что будет именно так), то с точки зрения модели рационального выбора распределение покупок не должно измениться. Удивительно, но фактически это не так. Будет наблюдаться уменьшение доли первого товара и увеличение доли второго (например, теперь будет 50 на 50). Как же это объяснить? Самый большой телевизор уже не воспринимается так, как раньше: его цена кажется не такой

уж и большой, ведь за какие-то 50 долл. вы можете получить экран на 25 дюймов больше! Сформулируем более абстрактно: потребитель сравнивает более хорошие альтернативы с более плохими и соотносит прирост цены с приростом качества. До введения «промежуточного» телевизора все выглядело так: за 200 долл. я получу дополнительные 30 дюймов. После введение «промежуточного»: за 50 долл. я получу 25 дюймов!

Отметим, что промежуточное звено выполняет роль рекламного материала и производится в существенно меньших объемах, нежели два других вида. Можно рассматривать подобное как манипуляцию и обман? Это совершенно не праздный вопрос, который ведет к более широкой проблеме эффективности рынка и необходимости государственного вмешательства. Мы можем признать наличие манипуляции в том случае, если потребитель выбирает вариант, не соответствующий его желаниям. Если бы манипуляция была ему известна — он бы поступил иначе и выбрал наиболее оптимальный вариант. Предположим, что технологии устроены так, что производство телевизора свыше 30 дюймов действительно приводит к резкому скачку себестоимости, даже если речь идет о прибавлении одного дюйма. Тогда цены, заявленные в нашем примере, будут адекватны по отношению к себестоимости, но потребительское поведение по-прежнему будет в измененном виде. 60-дюймовый телевизор оказывается «выгодным» предложением. Это очень странно, ведь нам приходится утверждать, что для потребителя важны ни только пользовательские характеристики, но и характеристики самого предложения — его выгодность. Оставим эту странность пока без объяснения, но попытаемся ответить на вопрос о манипуляции: в первом случае «выгодность» предложения достигается путем введения в заблуждение, и если бы потребитель знал о том, что цена промежуточного звена не адекватна себестоимости, то 60-дюймовый телевизор утратил бы смысл «выгодной» сделки.

Эту схему можно и перевернуть[1], предложив потребителю такой набор: 30 дюймов — 100 долл., 45 дюймов — 200 долл., 50 дюймов — 350 долл. В данном случае потребитель будет склоняться к выбору варианта номер 2.

Будет ли подобное справедливо, если промежуточный вариант по своим характеристикам хуже, чем третий, но стоит столько же? Не так сложно сконструировать эксперимент, дающий ответ на этот на вопрос[2]: цена годовой подписки на электронную версию журнала The Economist составляла 59 долл., на бумажную — 125 долл., а на бумажную плюс электронную те же 125 долл. Очевидно, что второй вариант хуже, чем первый. После

---

[1] Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 14-е изд. — СПб.: Питер, 2017. — С. 206.

[2] https://www.youtube.com/watch?v=J7tK8Vff8pk&list=LLKd44eef9as--SSkPkr0gmA&index=1&t=0s

проведения опроса (хотя это и не лучшая форма выявления действительных предпочтений) среди 100 респондентов по поводу того, какой вариант они предпочтут, были получено следующее распределение: 16, 0, 84%. Второй вариант не был выбран ни одним из респондентов. Для нас уже не будет удивительным, если его устранение изменит распределение предпочтений. Так и произошло: 68% выбрали электронную версию, а 32% — электронную плюс бумажную.

Другим объяснением данного явления служит теория транзакционной полезности, которую мы затронем далее.

Более простым явлением ценового контекста является продажа сопутствующих товаров. Сравним две ситуации: человек приобретает машину и дополнительные дворники к ней за один раз или же делает это раздельно, посещая магазин два раза. В первом случае он будет готов приобрести дворники за более высокую сумму, нежели во втором случае, так как их стоимость оказывается незначительным добавлением к общей сумме покупки. В общем виде можно сформулировать так: цена товара может рассматриваться потребителем относительно общей суммы покупок, совершенных вместе.

Процедура выбора

Для окончательного результата крайне важен тот путь, который проходит покупатель от получения информации о товаре до самого приобретения. С точки зрения концепции рационального потребителя при принятии решения люди сопоставляют свой доход с ценой товара. Но так ли это? Представим себе две похожие ситуации: 1) человек приобретает билет в театр за 100 долл., но по дороге его теряет; 2) человек идет в театр для покупки билета и теряет 100 долл., не дойдя до него. Будет ли он покупать билет после потери? Можно показать, что во втором случае люди будут покупать билет с большей вероятностью, чем в первом. Получая доход, люди начинают планировать свои расходы и расписывают их по статьям: питание, одежда, транспорт, развлечения и т.д. Если у человека выделено на развлечения в месяц 100 долл. и он потратил их на билет, который вскоре потерял — значит месячный бюджет исчерпан. В случае утраты непотраченных денег из какой статьи они были потеряны? Неизвестно. Зачастую люди не относят их к конкретной статье, а потому бюджет на развлечения оказывается неистраченным и люди могут позволить себе поход в театр.

Каким же образом этот эффект могут использовать компании? Они могут переносить расходы на предлагаемый ими товар из одной статьи в другую. Если некоторый человек выделяет на питание небольшой бюджет, а на медикаменты и полезные добавки — более значительный, то про-

давцы ягод могли бы попытаться изменить смысл своих товаров: это не еда, а источник витаминов, препятствующих возникновению многих заболеваний, а потому и деньги должны расходоваться из бюджета, выделенного на медикаменты.

Подобная схема объяснения называется теорией ментального учета. Ее суть состоит в том, что деньги не являются одинаковыми с точки зрения человека, а напротив, он делит бюджет на определенные суммы, имеющие свою цель с точки зрения расходов (на лекарства, на транспорт и т.д.). С точки зрения этой теории не принципиально, чтобы человек действительно вел личный бюджет «на бумаге». Он может распределять его в рамках сознания (т.е. мысленно), однако эффект будет такой же, как если бы он это делал в бухгалтерской книге.

В реальности человек не совершает выбор без оглядки на других. Он всегда идентифицирует себя с некоторой группой (референтная группа), в которой есть люди, на решения которых он ориентируется. Потому компания может сделать ставку на завоевание референтной группы, и другие люди автоматически станут ее потребителями. Так, почти 40% семей в США заключают договор автострахования с той же компанией, с которой заключили договор родители мужа[1].

Мы упоминали о том, что рациональный субъект должен иметь представление обо всех альтернативах и проранжировать их. Но фактически потребитель знакомится с альтернативами постепенно, и способ ознакомления влияет на его окончательный выбор. Можно сказать так: потребитель имеет желание, но не знает его, не может визуализировать, представить в идеальном виде. В конечном счете он ищет желаемых предметов в мире и либо узнает в них свое желание, либо нет. Это хорошо видно на взаимоотношениях художника и заказчика: последний хочет, но не знает, чего именно. Его описания постоянно промахиваются мимо действительного желания, и художнику приходится на ощупь подбираться к подлинному предмету желания.

Если перевести эти идеи на пример, то мы можем посмотреть на то, как люди выбирают автомобили. Для упрощения мы можем себе представить, что перед выбором из нескольких альтернатив потребителю нужно ответить на два вопроса: в какой стране должен быть произведен автомобиль; это джип или же легковой автомобиль. Если он сначала выберет Германию, то среди всех альтернатив ему могут понравиться именно джипы и он будет выбирать уже среди них. Если же он сначала выберет джипы, то в этой категории его могут привлечь машины из другой страны, например Америки. Это не просто путь выбора, но путь осознания сво-

[1] Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент 14-е изд. — СПб.: Питер, 2017. — С. 181.

его желания, и конечный результат влияет на финальный предметный образ желания.

Возьмем другой пример: выбор йогурта в магазине. В зависимости от того, как йогурты расставлены на полках, потребитель будет совершать различный выбор. Их можно сгруппировать по вкусам или по маркам. В первом случае подойдя к стеллажу, человек выбирает между, например, клубничными йогуртами и сравнивает несколько марок между собой. Во втором случае он может остановиться на йогурте с другим вкусом, если рассматривает разные варианты в рамках одной марки.

Но не только взгляд человека блуждает по полкам — он и сам ходит по лабиринтам магазинов. Это может быть лабиринт по типу «Икеи»: для того чтобы выйти из магазина, нужно пройти весь магазин целиком и осмотреть все группы товаров. Ставка сделана на соблазн, т.е. ситуацию, в которой желание не существовало до появления товара в поле зрения и именно им оно конструируется. Лабиринт продуктового магазина устроен иначе: для того чтобы приобрести комплементарные блага (чай и конфеты) нужно идти в разные концы магазина. Но цель опять же в порождении желаний (от чего люди пытаются предохраниться при помощи написания списков). Можно также обратить внимание на расположение эскалаторов в торговых центрах — для того чтобы подняться на следующий этаж, приходится проходить половину этого (от эскалатора к эскалатору). Можно привести типичное проявление соблазна в повседневной жизни: люди пытаются отставить от себя попкорн или закуску, так как боятся, что съедят все целиком. С одной стороны, есть желание, направленное на объект, однако оно дополняется желанием не иметь желания.

Сравнение себя с другими

В эту группу мы относим явления, которые связаны со стремлением казаться лучше других (быть особой индивидуальностью), а также страхи оказаться хуже. Мы отделяем их друг от друга из-за того, что выстраивание собственной индивидуальности связано с попыткой размежевания с другими, а страхи (быть хуже) со стремлением быть хотя бы равным другим.

Рассмотрим пример: компания Apple выпустила Macbook в двух цветах: белом и черном. Причем цена черного была на 200 долл. больше[1]. Мы можем попытаться объяснить это через более высокий спрос на компьютеры черного цвета или же через более высокую себестоимость черной краски. Но можно посмотреть на этот феномен и иначе: когда потребитель совершает выбор, он отдает в себе отчет в том, что другие могут подумать,

[1] Экономика. 50 идей о которых нужно знать. — М.: Фантом Пресс, 2015.

что его выбор в пользу белого объясняется только его неспособностью себе позволить черный ноутбук. С другой стороны, выбор черного сам по себе означает демонстрацию того, что человек более состоятелен, чем выбирающие белый. Итого: речь о возможности почувствовать свое превосходство над другими и не быть угнетаемым со стороны других. Ясно, что подобная схема лежит в основании всякого демонстративного потребления, но этот случай характерен тем, что основание для превосходства совершенно случайно. Можно было бы взять любые два цвета и назначить на один из них большую цену.

Подобным образом можно создать два пакета некоторых услуг и один из них назвать «экономным», а второй «элитным». Элитный будет включать в себя дополнительные, но нефункциональные услуги (излишние, ненужные потребителю; для материальных благ — несколько дополнительный камер на телефоне или же объем памяти, в несколько раз превосходящий запросы пользователя). И вновь будет наблюдаться демонстративное доминирование со стороны приобретающих более дорогой пакет.

Этот принцип мы можем зафиксировать в различии двух слов: популярность и мода. Под популярностью мы будем понимать статистическую характеристику распространенности товара, и совершенно необязательно, чтобы потребитель осознавал, что пользуется распространяемым товаром. Мода же подразумевает наличие возможности для превосходства одних над другими, и в этом состоит ее содержание. Если появляется модная карточная игра для подростков, то те, у кого таких карточек нет, могут стать предметом насмешек и доминирования со стороны других подростков (что часто можно наблюдать в школах). Потому иметь модный товар — значит всегда осознавать его «модность» и свое превосходство над другими «немодными».

Обратимся теперь к примеру построения индивидуального образа через товары. Смысл в том, что человек в конечном счете пытается быть более индивидуальным, чем другие (а не противопоставлять себя как одну индивидуальность против другой, но равноправной индивидуальности). Для этого он должен как можно сильнее детализировать свой образ: в одном месте покупать кроссовки, в другом шнурки для них и все это в соответствии со своей одеждой, которая подбирается в связи с конкретным мероприятием. Конечно, речь не только об одежде, но и книгах, местах отдыха, телефонах и т.п. Тут важна функция рекламы: она конструирует образ некоторого персонажа и предлагает человеку товары, приобретя которые он мог бы себя почувствовать этим персонажем. Потому речь идет не о продаже, например, сигарет и ковбойской шляпы, а продаже возможности быть конкретным персонажем, имеющим особую индивидуальность.

Из этого вытекает необходимость предоставить потребителю аргументацию для его выбора. Если человек приобретает телефон компании Samsung,

а не компании Apple, то он должен в диалоге иметь сильные аргументы, объясняющие его выбор (чем-то помимо того, что первый телефон дешевле): более удобный интерфейс, наличие большого числа приложений и т.п. В этом смысле компания не только стремится «уговорить» человека приобрести именно ее товар, но и должна конструировать возможности для объяснения своего выбора перед другими (дабы человек чувствовал себя индивидуальностью, а не тем, кто не может себе позволить желаемое).

В русском языке есть интересное слово: «халява». Объяснить стремление человека к «халяве» непросто, и мы не будем делать этого в данном месте. Отметим лишь то, что для этого смысла является важным стремление человека найти что-то дешевле, чем могут найти другие, и в этом имеется его мастерство, он более ловок и умен, чем другие (не способные найти товар по таким ценам). Потому в данном случае важно подчеркивать не только низкую цену, но и ловкость человека, который «набрел» на сайт (например) с этим предложением. Для усиления эффекта можно добавить ограниченность времени, на протяжении которого это предложение действует.

Мы можем ввести понятие транзакционной полезности как функцию от разницы между нормальной ценой и ценой сделки. Идея заключается в том, что при прочих равных условиях человек выберет тот вариант, при котором его покупка будет наиболее выгодной по сравнению с доступными альтернативами и «нормальной» ценой. Рассмотрим один из экспериментов на эту тему[1]: респондентам рассказывают, что они загорают на пляже и друг предлагает им сходить за пивом. При этом рядом с пляжем есть единственное место, где подобная покупка может быть совершена. Одной группе говорится, что это дорогой курортный отель, а второй — «захудалый продуктовый магазин». Респондент должен сказать за какую максимальную цену друг может совершить покупку (реальная цена ему неизвестна). При этом если цена окажется выше названной, то друг откажется от покупки. Далее сравнивается средняя цена по каждой аудитории. В рамках этого эксперимента оказалось, что средние названные суммы равняются 7,25 и 4,1 соответственно. Исходя из этого можно манипулировать потребителем: «создается» впечатление нормальной цены, и объявляется распродажа. Наиболее удачными категориями являются ковры, матрасы, мужские костюмы. Почему? Потому что их приобретают не часто, и потребитель не может зафиксировать для себя наличие перманентных скидок. Приходя туда, он думает, что удачно попал именно на неделю распродажи.

Пример, свойственный любому проявлению публичности, — важность иллюзии. Хочется подчеркнуть, что это скорее всего социальный эффект,

[1] Талер Р. Новая поведенческая экономика. — М.: Эксмо, 2018. — 384 с.

связанный с принципиальной невозможностью замкнутости индивида, его сущностной включенностью в общество. Розничная сеть Jessy Penny в 2012 г. решила проанализировать, сколько продаж совершается в магазинах не по «мнимым» скидкам и купонам, а по «полным» ценам. Оказалось, что менее 1%! Исполнительный директор Рой Джонсон выступил с обращением (в пресс-релизе), в котором указывал на прекращение эры мифических цен и начало перехода к более простой и честной ценовой стратегии. Помимо модификации ситуации с купонами компания также отказалось от цен, заканчивающихся на 99. Компания утверждала, что после изменения цен реальная стоимость продукции для потребителя останется прежней. Продажи резко сократились, через год генеральный директор был смещен с должности, и компания вернулась к «купонной» технике. Можно придумать другой пример, который прояснит произошедшее: рекламные ролики, приуроченные к выходу новой коллекции духов и одежды, перестанут «обманывать» потребителей и более не будут привлекать моделей. С этого момента реклама станет «честной» — только реальные потребители будут рекламировать блага. Мифология тут: 1) платья на актерах смотрятся лучше; 2) образ тут доконструируется.

Но не стоит забывать, что «халява» имеет свой сегмент и в отношении другого сегмента может быть, напротив, негативной ценностью (мы используем слово «халява», так как думаем, что это понятие не может быть редуцировано к абстрактным рациональным формулировкам, таким как «товар, распространяющийся бесплатно или по цене ниже себестоимости», без утраты ключевой части своего содержания). Так, пользователь банка может иногда видеть небольшую банку конфет, которая стоит перед оператором. Конечно, он может их взять бесплатно, собственно, для этого они тут и стоят. Но он боится показаться «халявщиком», человеком, который берет что-то только потому, что оно бесплатно, и, вообще говоря, не может позволить себе приобретение этого блага за деньги. Для сегмента людей, рассуждающих таким образом, следует установить цены, отличные от нуля, если мы хотим приобретения с их стороны. Иначе говоря, если представители данного сегмента будут брать 10 конфет за период при отсутствии цены, то при установлении цены в 5 рублей за штуку они будут готовы приобрести 100 за тот же период.

В завершение рассмотрим ситуации, в которых человек начинает подозревать компанию в обмане или же боится быть обманутым в глазах других. Если к приобретению холодильника дается набор наклеек в подарок (несоответствие между ценой товара и ценой бонуса), то возникают подозрения в обмане и спрос снижается при прочих равных условиях. В Советском Союзе имел место интересный случай: в одном из городов в местной газете вышла статья знаменитого врача, описывающая пользу использования аспирина и его способность улучшать состояние паци-

ента при множестве заболеваний. В течение двух недель спрос на аспирин был ниже прежнего периода более чем в 2 раза. Логика потребителя тут такова: это дефицитный товар, и если его начали рекламировать, значит, есть большие нераспроданные запасы с истекающим или истекшим сроком годности. В общем виде эта идея часто встречается: «Хороший товар рекламировать не надо».

Укажем на еще один пример иррационального поведения: люди зачастую не учитывают невозвратных издержек. Если на улице плохая погода и человеку не хочется отправляться на концерт (билеты на который он купил ранее), то он все же поедет туда из-за того, что заплатил 500 долл. за билет. При этом он не стал бы совершать подобного действия, если бы билеты стоили, скажем, 100 долл. Это означает, что расходы совершенные в прошлом, модифицируют его поведение, несмотря на то что он не может (или не собирается) их компенсировать. Аналогичный феномен можно наблюдать после праздников, когда люди «доедают» торты или салаты из-за того, что заплатили за них много денег или же потратили массу времени на их приготовление.

Аналогичным образом люди не всегда обращают внимание на альтернативные издержки. Так, человек может приобрести бутылку вина за 20 долл. и положить ее в погреб. Спустя несколько лет ее стоимость возрастет до 200 долл. (гипотетически), но он позволит себе ее выпить. Парадоксально в этом примере то, что человек не согласился бы выпить вино более чем за 100 долл., но употребляет ранее купленную бутылку, чья стоимость с точки зрения идеи альтернативных издержек составляет 200 долл. (стоимость блага равна сумме денег, которую можно выручить при его продаже). Он совершает ошибку, полагая, что выпивает вино за 20 долл. (которые он действительно на нее потратил). Итого: человеку «свойственно» учитывать реально совершенные расходы и не учитывать альтернативные издержки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА: АКТИВЫ, ЗАТРАТЫ, РЕСУРСЫ

Давайте представим себе диалог двух людей:

А: Компания потратила в этом месяце миллион рублей на покупку новых станков.

Б: И какая же прибыль у компании при таких тратах?

А: Более 500 000 руб.! Что довольно неплохо при выручке в 1 200 000.

Б: Вы точно нет ошиблись в расчетах? Как же вы можете получить 500 тыс. прибыли при выручке 1,2 млн, если только на покупку оборудования потрачен миллион?

Мы как наблюдатели разговора понимаем, из-за чего у собеседников возникло непонимание: оборудование попадет в актив баланса компании и будет постепенно переноситься на расходы в виде амортизации. Но на покупку все же были потрачены деньги, и, дабы не возникала путаница, нужно ввести дополнительный термин: затраты. В рамках этой терминологии мы могли бы сказать, что компания затратила на приобретение оборудования миллион рублей, а вот ее расходы (совокупные) составили 1200 – 500 = 700 тыс. руб. Конечно, компания могла бы иметь большие затраты и вовсе не иметь расходов за период.

Можно рассматривать затраты как превращение одного актива в другой вид. Так, приобретение оборудования или материалов — это превращение денежных средств в оборудование и материалы соответственно (и это затраты компании). Далее, компания может из материалов произвести продукцию, но ее не продать — это опять будут ее затраты. Если продукция не будет продана, то расходов, с нею связанных, попросту не будет.

Посмотрим на то, как выглядел бы баланс в случае описанных выше операций.

Таблица 100

Баланс компании

Актив	Период 1	Период 2	Период 3
Основные средства	0	50 000	50 000
Материалы (запасы)	0	0	25 000
Денежные средства	100 000	50 000	25 000
Итого:	100 000	100 000	100 000

Во втором периоде компания приобрела оборудование на сумму 50 000, а в третьем — материалы на сумму 25 000. Таким образом, мы можем сказать, что ее затраты на приобретение основных средств и материалов составили 50 000 и 25 000 соответственно. При этом компания не осуществляла никакой деятельности и ее расходы были равны нулю.

Попробуем сформулировать определения исходя из описанных ситуаций. Ресурсы — это то (более формально — факторы производства), что может быть использовано компанией для осуществления своей деятельности. Активы — это ресурсы, принадлежащие компании. Затраты — это ресурсы, использованные компанией (одни активы превращаются в другие; общая величина активов не меняется). Затраты становятся расходами в случае их исчезновения из баланса, а потому расходы можно определить как уменьшение экономических выгод (дохода) в связи с выбытием активов. Под экономическими выгодами понимается увеличение активов компании (или же уменьшение обязательств, если компания получила дополнительные активы и пустила их на погашение задолженности). Упомянем, что издержки понимаются как синоним затрат.

Исходя из этой терминологии, мы можем понять значение фразы «доходы компании должны быть больше, чем расходы» следующим образом: задачей компании является наращивание собственных активов, и прошедший период можно считать успешным, если по его завершении активов у компании стало больше, чем было. С этой точки зрения все выплаты (в том числе и акционерам в виде дивидендов) являются расходами для компании, т.е. исчезновением ее активов. Еще раз подчеркнем, что компанию следует рассматривать как юридическое лицо, т.е. нечто самостоятельное и независимое от акционеров, работников, кредиторов, государства, поставщиков (т.е. всех контрагентов). В этом смысле у нее не может быть «хозяина» (как не может быть хозяина у человека), а есть только контрагенты.

Посмотрим, как будет выглядеть баланс компании, у которой расходы превысили доходы.

Таблица 101

Баланс компании

Актив	Период 1	Период 2
Основные средства	50 000	45 000
Материалы (запасы)	25 000	25 000
Денежные средства	25 000	10 000
Итого:	100 000	80 000
Пассив	Период 1	Период 2
Уставный капитал	100 000	100 000
Нераспределенная прибыль	0	–20 000
Итого:	100 000	80 000

Ясно, что убыток компании (нераспределенная прибыль) составил –20 000, на эту величину и уменьшились ее активы. При этом компания в периоде 2 понесла затраты на пополнение склада.

Производственная и полная себестоимость

Посетители ресторанов нередко удивляются ценам на блюда: «Почему же салат стоит 300 руб., когда на него потрачено продуктов всего на 100 руб.?» Обычно немедленно приходят к выводу о том, что ресторан беззастенчиво задирает цену, не думая ни о чем, кроме собственной прибыли. Но давайте не будем спешить с выводами и попробуем в этом разобраться.

Что нужно для приготовления салата? Возьмем что-то совсем простое: оливковое масло, листья салата, огурцы, помидоры — итого, 50 руб. на один салат. Но ведь салат еще нужно приготовить: кто-то должен резать овощи, мыть тарелки. Предположим, что повар получает 300 руб. в час, а на приготовление салата уходит 20 минут. В таком случае мы должны добавить в себестоимость еще 100 руб. (в часе 60 минут, следовательно: 20/60 * 300 = 100). Получившаяся себестоимость называется производственной себестоимостью и включает в себя все затраты, связанные с непосредственным производством.

Таблица 102

Себестоимость производственная и полная в компании

	В процентах	В рублях
Ингредиенты	33,3%	50
Заработная плата	66,7%	100
Себестоимость производственная	100,0%	150

Мы можем посмотреть на ее структуру в графическом виде.

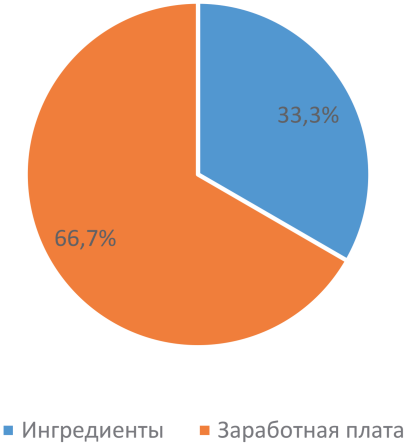


Рис. 47. Структура производственной себестоимости

Структуру себестоимости можно использовать для аналитических целей (т.е. для анализа, ведь любой анализ подразумевает постановку вопросов и поиск ответа на них), например: на сколько изменится производственная себестоимость, если заработная плата вырастет на 30%? Если бы заработная плата занимала все 100%, то очевидно, что рост себестоимости составил бы 30%. Однако из-за того, что она составляет 2/3 (или 66%), то себестоимость увеличится на 2/3 * 0,3 = 0,2, или 20%.

Таблица 103

Производственная себестоимость компании

После изменения	В процентах	В рублях
Ингредиенты	27,8%	50
Заработная плата	72,2%	130
Себестоимость производственная	100,0%	180

Все ли затраты мы учли? Очевидно, что нет. Еще нужны выплаты официантам, амортизация мебели и кухонных приборов, аренда помещения, затраты на электроэнергию (пока этим ограничимся). Теперь нам нужно вычислить полную себестоимость, т.е. себестоимость, которая включает в себя не только затраты, связанные с производством, но и с реализацией, администрированием и другими процессами. Сам процесс вычисления себестоимости называется калькуляцией.

Таблица 104

Калькуляция себестоимости в компании

При выпуске в 500 салатов	В процентах	Руб./ед.	За период
Ингредиенты	22,3%	50	25 000
Заработная плата повара	44,6%	100	50 000
Заработная плата официанта	8,9%	20	10 000
Амортизация	4,5%	10	5000
Аренда	17,9%	40	20 000
Электроэнергия	1,8%	4	2000
Себестоимость полная	100%	224	112 000

Мы можем увидеть, что доля ингредиентов составляет всего 22,3% от полной себестоимости. Теперь ясно, в чем состоит ошибка рассуждения, с которого мы начали: в нем учитывается только небольшая доля технологической себестоимости, составляющая 22,3% от полной себестоимости.

Полная себестоимость одного салата составила 224 руб. Это означает, что если ресторан будет продавать салаты по 224 руб. (при условии продажи всех 500 салатов), то он только достигнет безубыточности, не получив ни рубля прибыли. А вот каждый рубль, на который цена продажи окажется больше, чем полная себестоимость, будет прибылью (из которой впоследствии нужно будет платить налог на прибыль).

Перед тем как продолжить, нужно сделать один комментарий: если бы при производстве использовалось оборудование, то амортизацию было бы целесообразно включить в производственную себестоимость. Это объясняется непосредственным участием оборудования в производственном процессе.

Мы можем посмотреть на то, как ведет себя структура полной себестоимости при увеличении объема выпуска.

Таблица 105

Структура полной себестоимости компании

Объем выпуска	500	1000	2000
Производственная себестоимость	67,0%	80,2%	89,0%
Операционные расходы	33,0%	19,8%	11,0%
Полная себестоимость	100,0%	100,0%	100,0%

Аналогичная таблица в рублях.

Таблица 106

Структура полной себестоимости компании

Объем выпуска	500	1000	2000
Производственная себестоимость	150	150	150
Операционные расходы	74	37	18,5
Полная себестоимость	224	187	168,5

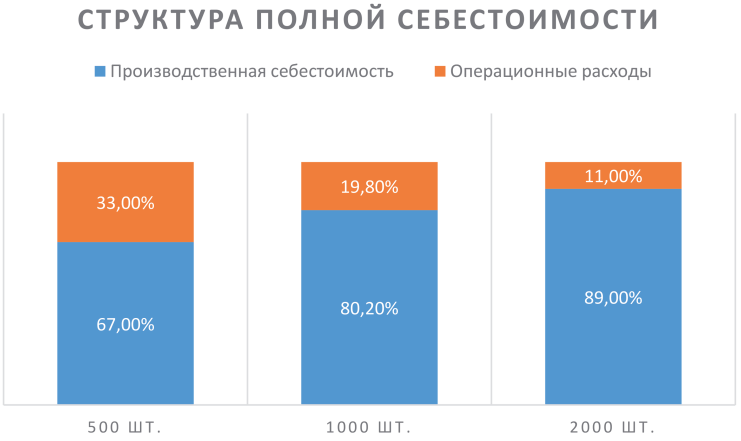


Рис. 48. Структура себестоимости и производственные расходы

Наблюдаемое явление носит название «эффект масштаба»: полная себестоимость произведенной единицы снижается, доля операционных расходов в полной себестоимости также сокращается.

Альтернативные издержки (= затраты)

Рассмотрим другой пример: прохожий подходит к таксисту и просит его отвезти за город. В обмен на услугу он обещает оплатить затраченный бензин в размере 100 руб. Но таксист отказывается, указывая на то, что для него данная операция является убыточной. Прав ли таксист?

Первое, чего не учел прохожий, — это амортизация. Таксист приобретал машину за свои собственные деньги, и с каждой поездкой она изнашивается. Предположим, что машина стоит 1 000 000 руб. и рассчитана на 10 000 поездок поездок. В таком случае износ за одну поездку составит 100 руб., и общие затраты будут равны 200 руб. Если таксист согласится, то его убыток будет равен 100 руб. с бухгалтерской точки зрения.

Но есть и взгляд с позиции экономиста: необходимо учитывать альтернативные издержки. Таксист мог потратить свое время альтернативным способом, например отвести другого человека, получив за это 50 руб. прибыли (доход за вычетом издержек). Таким образом, альтернативные издержки поездки с пешеходом составят 50 руб., а потому общие затраты на данную поездку составят 250 руб. с точки зрения экономических затрат.

Таким образом, мы получаем общее различие между бухгалтерскими и экономическими затратами: бухгалтерские затраты — это явные, действительно совершенные затраты (действительно уплаченные суммы), а экономические помимо явных затрат также включают и неявные, альтернативные издержки.

Показатели эффективности

Ранее мы обсуждали понятие безубыточности, т.е. состояние нулевой прибыли (доходы равны расходам). Это понятие не следует путать с понятием окупаемости, которое можно определить как состояние, в котором компания покрыла все инвестиции за счет доходов.

Начнем с простого примера: предположим, у вас есть возможность вложить в постройку пирса 40 млн. При этом известно, что он будет генерировать 7,5 млн в течение 10 лет и по окончанию срока службы может быть утилизирован за 9,5 млн.

Таблица 107

Денежный поток компании

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Денежный поток	–40	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	17
Денежный поток (нарастающим итогом)	–40	–32,5	–25	–17,5	–10	–2,5	5	12,5	20	27,5	44,5

Если мы будем подходить к вопросу напрямую, то выясним, что за 10 лет мы не только успеем покрыть первоначальные инвестиции, но еще и получим 44,5 млн «сверху». При этом нам удастся покрыть инвестиции приблизительно через 5,5 года после начала деятельности — это и есть период окупаемости (т.е. время, необходимое для покрытия первоначальных инвестиций за счет входящих денежных потоков). Чем больше период окупаемости, тем при прочих равных условиях возникает больше рисков.

Заметим, что понятие окупаемости рассматривает все время существования проекта, а безубыточность — только один период. Если бы денежный поток в один из периодов был равен нулю, то мы могли бы говорить о том, что на этом периоде достигнута безубыточность.

Однако мы не учли один важный момент, а именно: стоимость денег во времени. Один рубль сегодня стоит больше, чем один рубль через год. Это можно объяснить, ссылаясь на большое число причин, но мы остановимся на некоторых.

Инфляция снижает покупательную способность (т.е. ценность) денег

Чем дальше отложено получение денег, тем больше риски, связанные с возможностью их получения. Потому следует ввести корректирующий показатель, учитывающий возрастание риска.

Существуют альтернативные способы использования денег, а потому и альтернативные издержки их вложения в проект (например, деньги можно было бы проинвестировать в другой проект или же вложить их в банк).

Если вложить в банк 1 руб. под 10% годовых, сколько можно получить в конце года? 1 + 0,1 = 1,1 руб. Значит, 1 руб. сегодня равен 1,1 руб. через год (с точки зрения альтернативных издержек). Эта процедура называется компаундированием — определение будущей стоимости текущей денежной суммы. Сразу же введем обратную операцию, т.е. определение текущей стоимости (иногда говорят о приведенной стоимости, т.е. стоимости будущих сумм, приведенных к их стоимости в первом периоде) будущей денежной суммы — дисконтирование.

Для того чтобы осуществить любую из двух операций, нам нужен коэффициент дисконтирования (процентная ставка, определяющая временную стоимость денег). Если ставка по вкладам в банк равна 20%, то 100 руб. сегодня превратятся в 100 * 1,2 = 120 руб. через год (это компаундирование). Сколько же стоят 1000 руб., полученные через год (т.е. сколько нужно вложить в банк сейчас, чтобы получить 1000 через год, или какова приведенная стоимость 1000 руб.)? 1000/1,2 = 833,3 руб. (это дисконтирование). Через два года? 833/1,2 = 694,4. Мы сразу можем обобщить и записать приведенную стоимость 1000 руб., полученных через *n* лет:

$$\frac{1000}{(1+0,2)\hat{}\,n}.$$

Для того чтобы учесть временную стоимость денег, продискутируем денежные потоки в примере с пирсом с учетом ставки дисконтирования

в 10%. Дисконтированный денежный поток заменим аббревиатурой — ДДП.

Таблица 108

Дисконтированный денежный поток компании

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ДДП	–40,00	6,82	6,20	5,63	5,12	4,66	4,23	3,85	3,50	3,18	6,55
ДДП (нарастающим итогом)	–40,00	–33,18	–26,98	–21,35	–16,23	–11,57	–7,34	–3,49	0,01	3,19	9,75

Чем дальше денежный поток отделен от настоящего момента, тем ниже его приведенная стоимость. Дисконтированный срок окупаемости (Discounted payback period — DPP) приблизительно равен 8 годам. Также мы должны еще раз поставить вопрос о «доходности» проекта. Для этого рассчитаем чистую приведенную стоимость (NPV — net present value), т.е. ДДП нарастающим итогом. Получаем: NPV = 9,75 — это и есть величина, определяющая конечный результат от создания проекта. Если NPV меньше нуля, то проект нецелесообразен. В Экселе можно быстро рассчитать NPV при помощи формулы (= ЧПС, т.е. чистая приведенная стоимость).

Показатель NPV можно использовать для выбора между несколькими проектами.

Таблица 109

Показатель чистой приведенной стоимости

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Проект 1	–40,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	17,00
Проект 2	–40,00	15,00	0,00	15,00	0,00	15,00	0,00	15,00	0,00	15,00	9,50

Я поменял очередность выплат денежного потока, при этом не меняя общую сумму (без дисконтирования она по-прежнему 84,5). Однако чистая приведенная стоимость изменилась: NPV1 = 9,75, NPV2 = 11,94. Этот рост легко объясняется как следствие смещения некоторых платежей на один период ближе к текущему (что увеличивает их приведенную стоимость).

Помимо распределения сумм во времени на величину NPV оказывает влияние ставка дисконтирования. Найдем NPV для постройки пирса при ставке дисконтирования в 20%.

Таблица 110

Дисконтированный денежный поток

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ДДП	–40,00	6,25	5,21	4,34	3,62	3,01	2,51	2,09	1,74	1,45	2,75
ДДП (нарастающим итогом)	–40,00	–33,75	–28,54	–24,20	–20,58	–17,57	–15,06	–12,97	–11,22	–9,77	–7,02

NPV проекта оказывается отрицательным, что означает нецелесообразность инвестирования в него. Значит, решение об инвестировании весьма чувствительно к ставке дисконтирования. Можно поставить вопрос: при какой ставке дисконтирования нам будет все равно, инвестировать ли в проект или нет? Или (если перефразировать): при какой ставке дисконтирования NPV данного проекта будет равен нулю?

Этот показатель называется внутренняя норма (ставка) доходности (IRR — internal rate of return). Ее величину можно быстро получить, воспользовавшись формулой (= ВСД) в Экселе. Получаем IRR = 15%. Посмотрим на дисконтированные денежные потоки при коэффициенте дисконтирования, равном 1,15.

Таблица 111

Дисконтированные денежные потоки при коэффициенте дисконтирования, равном 1,15

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ДДП	–40,00	6,52	5,67	4,93	4,29	3,73	3,24	2,82	2,45	2,13	4,20
ДДП (нарастающим итогом)	–40,00	–33,48	–27,81	–22,87	–18,58	–14,85	–11,61	–8,79	–6,34	–4,20	0,00

Мы убеждаемся, что NPV действительно равен нулю. На показатель IRR можно посмотреть и с другой стороны: он эквивалентен процентной ставке банковского счета, на который можно положить сумму первоначальных инвестиций.

Таблица 112

Процентная ставка банковского счета

Год	Сумма в начале периода	15%	Сумма в конце периода	Выплаты со счета
1	40,0	6,0	46,0	7,5
2	38,5	5,8	44,3	7,5
3	36,8	5,5	42,3	7,5

Окончание табл. 112

Год	Сумма в начале периода	15%	Сумма в конце периода	Выплаты со счета
4	34,8	5,2	40,0	7,5
5	32,5	4,9	37,4	7,5
6	29,9	4,5	34,3	7,5
7	26,8	4,0	30,9	7,5
8	23,4	3,5	26,9	7,5
9	19,4	2,9	22,3	7,5
10	14,8	2,2	17,0	17,0

Логика подхода такова: компания кладет в банк 40 млн, на них начисляется 15%, и после этого компания забирает по 7,5 млн в год. В следующем периоде проценты начисляются на оставшуюся сумму. Из таблицы видно, что компания получит совершенно такой же дисконтированный денежный поток от вклада в банк под ставку процента, равную IRR. Критерии принятия или отвержения проекта при помощи анализа IRR очевидны: если IRR больше актуальной (используемой) ставки дисконтирования, то проект следует принять (его NPV будет больше нуля). Еще раз укажем: если известно, что IRR некоторого проекта равна 70%, то проект является целесообразным для любой ставки дисконтирования ниже 70%.

В качестве последнего показателя эффективности введем индекс рентабельности (BCR — benefit-cost ratio), показывающий, во сколько раз приведенная стоимость входящего денежного потока больше приведенной стоимости исходящего. Для нашего случая при ставке дисконтирования в 10% получаем:

$$BCR = 49{,}5/40 = 1{,}24.$$

Если BCR меньше 1, то инвестировать в проект не имеет смысла.

Свободный денежный поток

Во всех показателях эффективности мы использовали величину денежного потока. В случае с постройкой пирса все было довольно тривиально, но для применения показателей эффективности к компании нужно иметь более отчетливое понимание того, что из себя представляет денежный поток. Для того чтобы формализовать эту идею, необходимо рассмотреть концепцию свободного денежного потока (FCFF — free cash flow from firm). Мы уже говорили о том, что у компании есть несколько потенциальных источников средств: 1) средства акционеров; 2) кредит; 3) средства, зарабо-

танные компанией (нераспределенная прибыль). Однако, для того чтобы заработать деньги, компании нужен первоначальный капитал, который и формируется за счет кредитных денег и денег акционеров.

По сути, свободный денежный поток и представляет собой выплаты кредиторам и акционерам (или же получение от них денег, если он отрицательный). В первом приближении его можно определить так: FCFF = выплаты акционерам и кредиторам — деньги, взятые у кредиторов и акционеров. Если FCFF положительный, то выплаты компании инвесторам (в этом обсуждении будем называть акционеров и кредиторов инвесторами для краткости) превышают полученные от них деньги, если отрицательный, то от инвесторов получено больше денег, чем было «отдано» им.

Более формально: денежный поток кредиторам (FCFD — free cash flow from debt) = проценты к уплате (I) — изменение обязательств (ΔD = изменение обязательств — debts). Если до этого кредит в пассиве составлял 100 руб., а по окончании периода 120 — это означает, что было привлечено еще 20 руб. кредита. Если при этом выплаты по процентам (платежи кредиторам осуществляются в виде процента по кредиту) составили 30 руб., то в «сухом остатке» кредиторы получили 10 руб.: FCFF = 30 – 20 = 10 руб. Итого: FCFD = I – ΔD.

Теперь разберемся в денежном потоке акционерам (FCFE — free cash flow from equity) = выплаченные дивиденды (Div) — деньги, полученные от акционеров (ΔE — изменение собственных средств (equity), что означает в конечном счете изменение в уставном и добавочном капитале, т.е. продажу новых акций акционерам — это и есть способ получения денег от них). Итого: FCFE = Div – ΔE.

Тогда, можем записать: FCFF = FCFD + FCFE. Рассмотрим на примере баланса компании.

Таблица 113

Пассив баланса компании

Пассив	Период 1	Период 2
Уставный капитал	100	120
Нераспределенная прибыль	20	50
Кредит	50	80
Итого:	170	250

Пусть нам также известно, что дивиденды составили 100 единиц, а проценты по кредиту 10. Тогда денежный поток кредиторам:

$$(FCFD) = 10 - (50-20) = 10 - 30 = -20.$$

Иначе говоря, кредиторы больше вложили денег, нежели получили их от компании.

Денежный поток акционерам (FCFE) = 100 – (100 – 120) = 100 – 20 = 80.

Значит, акционеры получили от компании больше, чем вложили в нее в этом периоде. Тогда:

$$FCFF = FCFE + FCFD = 80 - 20 = 60.$$

Можно пойти и другим путем для расчета FCFF. Логика такая: прибыль до выплаты налогов и процентов по кредиту (EBIT) тратится компанией по следующим направлениям: 1) выплата процентов по кредиту; 2) выплата налогов; 3) выплата дивидендов; 4) оставшаяся нераспределенная прибыль идет на увеличение активов.

Это не очень простой для понимания момент, потому рассмотрим его пока в простом виде. Мы будем подразумевать, что в пассиве компании ничего не изменилось за исключением нераспределенной прибыли, т.е. единственным новым источником собственных средств будут деньги, заработанные компанией. В формальном виде это означает, что $\Delta D = 0$ (новых денег от кредиторов не поступало и кредиты не возвращались) и $\Delta E = 0$ (от акционеров более денег не поступало).

В таком случае нам нужно определить, столько денег было выплачено в виде процентов и дивидендов:

$$FCFF = FCFE + FCFD = I + Div.$$

Мы можем поступить так: коль скоро есть четыре направления «растрат» EBIT, то мы можем вычесть два «ненужных» и получим величину дивидендов и процентов по кредиту:

$$FCFF = EBIT - Tax - \Delta A \text{ (assets — изменение активов).}$$

Но тут не хватает одно компонента — амортизации. Мы уже говорили, что она никому не выплачивается и оседает в денежных средствах. В самом простом виде совокупный денежный поток (его не стоит путать со свободным денежным потоком; совокупный поток рассматривает потоки с точки зрения фирмы, а свободный денежный поток — с точки зрения инвесторов) отличался от нераспределенной прибыли на величину амортизации. Потому мы должны записать так:

$$FCFF = EBIT - Tax - \Delta A + DA \text{ (амортизация)}$$
$$\text{или } FCFF = EBITDA - Tax - \Delta A + DA.$$

Раскроем ΔA более подробно. Мы говорили о том, что активы могут быть разделены на оборотные и внеоборотные активы, а потому изменение активов можно рассматривать как сумму изменений оборотных и внеоборотных активов. Изменения в оборотном капитале (ΔWCR — Δ working

capital required) + изменения во внеоборотном капитале (ΔNFA — net fixed assets) = изменения в активах (ΔA). В конечном счете получаем:

$$FCFF = EBITDA - Tax - \Delta WCR - \Delta NFA.$$

Рассмотрим на конкретном примере.

Таблица 114

Формирование прибыли в компании

Валовая выручка	**1000**
Себестоимость	400
Валовая прибыль	600
Операционные расходы	300
Операционная прибыль	300
Амортизация	100
EBIT	200
Проценты по кредиту	50
EBT	150
Налоги	30
Чистая прибыль	120
Дивиденды	60
Нераспределенная прибыль	60

Таблица 115

Формирование баланса компании

Актив	**Период 1**	**Период 2**	**Изменение**
Основные средства	1000	1100	100
Запасы	500	600	100
Денежные средства	500	460	–40
Итого:	2000	2160	160

Таблица 116

Формирование баланса компании

Пассив	**Период 1**	**Период 2**	**Изменение**
Уставный капитал	1000	1000	0
Нераспределенная прибыль	0	60	60
Кредит	1000	1100	100
Итого:	2000	2160	160

Если бы мы считали напрямую, то получили бы:

FCFD (поток кредиторам) = I – ΔD = 50 – 100 = –50. Действительно, кредиторам было выплачено в виде процентов 50, но получено еще 100 в виде кредита. Таким образом, компания в этом периода привлекла денег больше, чем выдала кредиторам.

FCFE (поток акционерам) = Div – ΔE = 60 – 0 = 60. Акционеры в этом периоде не вкладывали денег (не приобретали акции), а только получали деньги в виде дивидендов.

FCFF = FCFE + FCFD = 60 – 50 = 10. Итого, инвесторам досталось 10 денежных единиц. Именно эта величина и будет учитываться для данного периода в показателях эффективности.

Теперь пойдем вторым путем. Для начала нужно узнать, сколько денег компания «заработала» для себя и инвесторов: EBITDA – Tax = нераспределенная прибыль + проценты по кредиту + дивиденды + возвращение прежних расходов за счет амортизации.

Мы будем вычислять так:

EBIT + DA – Tax = 200 + 100 – 30 = 270 — эти деньги распределяются между инвесторами и компанией.

Сколько денег компания взяла себе и потратила на себя?

ΔWCR (изменение оборотных активов) = 100 – 40 = 60.

Именно на эту величину изменились оборотные активы.

ΔNFA (изменение внеоборотных активов) =
= Изменение величины ОС + Амортизация = 100 +100 = 200.

В этом периоде компания затратила 200 денежных единиц на приобретение ОС. В самом деле, если бы дополнительных вложений не было бы, то величина ОС должна была уменьшиться на величину амортизации (100). Однако, ОС увеличились на 100 единиц.

FCFF = EBITDA – Tax – ΔWCR – ΔNFA = 270 – 60 – 200 = 10.

Это можно проинтерпретировать так: компания «заработала» 270 единиц для себя и акционеров, однако 260 из них потратила на себя.

Логика свободного денежного потока такая: инвесторы вкладывают в компанию деньги, а потому выход на окупаемость должен означать возврат им денег в тех же масштабах, что они и вложили (с учетом дисконтирования). Предположим, что компания полностью финансируется за счет средств акционеров (которые купили акции). Тогда для каждого периода мы сможем рассчитать денежный поток: пусть акционеры вложили 100 денежных единиц в нулевом периоде, и 50 единиц через три года, а потом

получают по 60 единиц дивидендов каждый период в течение 5 периодов. Ставка дисконтирования равна 10%.

Таблица 117

Дисконтированный FCFF нарастающим итогом

Периоды	0	1	2	3	4	5	6
Акционеры вложили	−100	0	0	−50	0	0	0
Дивиденды		40	40	40	40	40	40
FCFF	−100	40	40	−10	40	40	40
Дисконтированный FCFF	−100	36,4	33,1	−7,5	27,3	24,8	22,6
Дисконтированный FCFF нарастающим итогом	−100	−63,6	−30,6	−38,1	−10,8	14,1	36,6

Таблица 118

Показатели эффективности проекта

NPV	36,64 ₽
IRR	22%
DPP	5 лет

Для расчета индекса рентабельности нужно отдельно вычислить приведенную стоимость входящих и исходящих потоков (важно: при анализе свободного денежного потока мы проводим анализ входящих и исходящих потоков с точки зрения инвесторов, а не компании).

Таблица 119

Анализ входящих и исходящих потоков с точки зрения инвесторов

Периоды	0	1	2	3	4	5	6
Акционеры вложили	−100	0	0	−50	0	0	0
Дивиденды		40	40	40	40	40	40
Дисконтированные исходящие потоки	−100	0,0	0,0	−37,6	0,0	0,0	0,0
Дисконтированные входящие потоки	0	36,4	33,1	30,1	27,3	24,8	22,6

Таблица 120

Анализ входящих и исходящих потоков с точки зрения инвесторов

Приведенные исходящие потоки	−137,6
Приведенные входящие потоки	174,2
BCR	1,27

Аналогичным образом мы можем ввести кредитные деньги, усложнив модель (логика их рассмотрения такая же).

Какие минусы есть у идеи чистого денежного потока в том виде, в котором мы ее обсуждали? Если у компании накапливаются денежные средства на балансе, но она не совершает платежей акционерам и кредиторам (или совершает их в незначительных объемах), то мы получаем не совсем корректную картину: денег «заработано» много, а все потоки нулевые.

Потому можно расширить идею свободного денежного потока, добавив в него изменение наличных на балансе. Будем называть этот поток модифицированным. Тогда формулы изменятся следующим образом:

$$FCFFm = EBITDA - Tax - \Delta WCR - \Delta NFA + \Delta Cash,$$

$$FCFFm = FCFE + FCFD + \Delta Cash.$$

Модифицированный денежный поток будет отражать деньги, заработанные компанией как для инвесторов, так и для «себя».

Могут возникнуть следующие вопросы: зачем так усложнять? Выйти на окупаемость — значит покрыть все инвестиции в компанию за счет ее доходов. Почему бы не приравнять нераспределенную прибыль к денежному потоку и никаких сложностей не возникнет?

Дело вот в чем: выплаты кредиторам и выплаты дивидендов — это тоже «заработанные деньги», а потому их нужно учитывать со знаком плюс (просто заработанные деньги были отданы инвесторам в виде процентов и дивидендов). Хорошо, тогда должно получиться: нераспределенная прибыль + проценты + дивиденды = EBITDA – T, но почему нужно вычитать ΔWCR и ΔNFA? На самом деле это дополнительные инвестиции в оборотные и основные средства, потому они представляют собой сумму, которую следует добавить к первоначальным инвестициям.

Примечание: мы не рассматривали влияние кредиторской и дебиторской задолженности на свободный денежный поток из соображений простоты.

Окупаемость (упрощенно)

Представим себе фальшивомонетчика, который сконструировал станок для печатания денег. В каком смысле мы можем говорить об окупаемости этого станка? Для его создания потребовались детали, на приобретение которых были потрачены деньги. Значит, станок окупится в тот момент, когда напечатает столько денег, сколько было потрачено на его создание.

Попробуем перенести эту метафору на компанию. «Печатание» денег — это, по сути, получение прибыли. «Печатный станок» — это активы ком-

пании (оборотные и внеоборотные). Таким образом: инвестиции в активы должны быть покрыты за счет получаемой прибыли.

Предположим, я решил открыть небольшой магазин: купил витрину (срок службы 10 периодов) за 200 руб. и 10 маркеров по 10 руб. каждый. Маркеры — это оборотные активы, а витрина — внеоборотный актив. Итого, инвестиции в активы составили 200 + 10 * 10 = 300 руб. Именно столько я должен заработать для достижения окупаемости.

Смогу ли я окупиться, если чистая прибыль всегда будет равна нулю (состояние безубыточности)? Если я продаю все маркеры, то мои расходы за период составят:

Себестоимость маркеров: 10 * 10 = 100.

Амортизация витрины: 200/10 = 20.

Совокупные расходы составят 120 единиц, а полная себестоимость (все затраты на одну единицу продукции) 120/10 = 12. Если я буду продавать маркеры дороже 12 руб., то у меня возникнет прибыль, если дешевле — убыток (иначе говоря, в точке безубыточности полная себестоимость должна равняться цене). Пусть P = 12, тогда: доходы – расходы = 120 – 100 – 20 = 0.

Запишем баланс компании с момента вложения денег в компанию и до выхода на безубыточность:

Таблица 121

Баланс компании

Актив	Вложил в компанию (1)	Купил витрину (2)	Купил маркеры (3)	Продал маркеры по 12 руб. (4)
Основные средства	0	200	200	180
Запасы	0	0	100	0
Денежные средства	300	100	0	120

После достижения безубыточности в моем распоряжении есть 120 руб. (это величина выручки, которую я получил от продажи 10 маркеров). Если я хочу продолжать работу, то необходимо вновь закупить 10 маркеров и опять продать их.

Таблица 122

Актив баланса

Актив	Купил маркеры (5)	Продал маркеры по 12 руб. (6)
Основные средства	180	160
Запасы	100	0
Денежные средства	20	140

Мы имеем нулевую прибыль, однако денежные средства увеличиваются с каждым периодом. Данный эффект мы рассматривали при обсуждении амортизации: затраты, совершенные ранее (на покупку основных средств), возвращаются в виде наличных постепенно, а затраты на приобретение оборотных средств — сразу, за один период. Когда же компания окупится? Когда денежные средства будут равны 300, т.е. через 10 периодов. Компания вернется к той же точке, с которой и начинала: она не заработала ни одного рубля (всегда находилась в состоянии безубыточности) свыше того, что было вложено.

Отсюда можно сделать несколько выводов: 1) окупиться можно, даже всегда находясь в состоянии безубыточности; 2) если отсутствуют основные средства, то окупиться можно за 1 период. Если бы мы не покупали витрину, а ограничились бы 10 маркерами, то баланс выглядел бы так:

Таблица 123

Актив баланса

Актив	Вложил в компанию (1)	Купил маркеры (2)	Продал маркеры по 10 руб. (3)
Основные средства	0	0	0
Запасы	0	100	0
Денежные средства	100	0	100

Как это соотнести с метафорой станка, печатающего деньги? Это означает, что станок пришел в негодность (больше не может печатать, полностью износился, и остается только его выкинуть) ровно в тот момент, когда напечатал столько денег, сколько было потрачено на его создание.

Рассмотрим случай положительной прибыли при наличии маркеров и витрины (цена продажи 14 руб.). Для большей наглядности налоги будут равны нулю. Тогда:

$$\text{Прибыль} = \text{доходы} - \text{расходы} = 10 * 14 - 100 - 20 = 20.$$

Таблица 124

Актив баланса

Актив	Вложил в компанию (1)	Купил витрину (2)	Купил маркеры (3)	Продал маркеры по 14 руб. (4)
Основные средства	0	200	200	180
Запасы	0	0	100	0
Денежные средства	300	100	0	140

Мы видим, что активы увеличились на 20 руб. (на величину прибыли). Через сколько периодов будет достигнута окупаемость при такой прибыли? В денежных средствах должно оказаться 300, где 100 из них будут получены из-за того, что мы не пополняем склад. Помимо этого денежные средства растут за счет амортизации и прибыли: 20 + 20 = 40 руб. в месяц. Значит, понадобится (300 – 100)/40 = 5 периодов. Посмотрим, как будет выглядеть баланс в конце 5-го периода.

Таблица 125

Актив баланса

Актив	В конце 5-го периода
Основные средства	100
Запасы	0
Денежные средства	300

В компанию было вложено 300 руб., а через 5 периодов актив составил 400 руб. Разница (100 руб.) — это и есть прибыль, накопленная за время функционирования. Ключевым является то, что основные средства не являются полностью изношенными к моменту достижения окупаемости: денежный станок уже напечатал затраченную на него сумму, но в состоянии печатать и дальше (еще 5 периодов).

Если говорить более формально, то первоначальные инвестиции должны быть покрыты за счет операционного денежного потока (мы так и делали в данном разделе). В чем же ключевое отличие этого рассмотрения от FCFF? В оборотные активы входят наличные, которые нужны для осуществления ежедневных операций. Если «заработанные» деньги остаются в компании («оседают» в активе баланса), то это является инвестициями в оборотные активы. Нужно понимать, что компания — это юридическое лицо, самостоятельный субъект. Акционеры могут «окупить» свои вложения при помощи получаемых дивидендов (аналогично — с кредиторами). Если имеется прибыль, а дивиденды не выплачены — компания проинвестировала прибыль «в себя».

Таким образом, если мы рассматриваем компанию как отдельного субъекта, нужно рассматривать денежные потоки как FCFF. Если речь не о компании, а об индивидуальном предпринимателе, можно подходить к вопросу так, как мы это делали в данном разделе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9
ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Многим предпринимателям знакома стрессовая ситуация, когда денег на ведение бизнеса или на удовлетворение личных потребностей не хватает, особенно если бизнес только начинает развиваться. Для поднятия бизнеса приходится брать неприкосновенный запас из собственных резервов или, наоборот, изымать средства из оборота для собственных нужд.

Очень часто владельцы бизнеса не разделяют личные финансы и финансы своего бизнеса и в результате вытаскивают из бизнеса деньги на личное, а иногда и наоборот — жертвуют личным ради целей бизнеса.

Следствием этого являются следующие ***ошибки***:

- Предприниматели забывают, что зарплата — это обязательный расход бизнеса.

При открытии своего дела собственник часто заменяет и маркетолога, и менеджера, но не платит себе зарплату. Он просто довольствуется какой-то прибылью. И это продолжается до тех пор, пока предприниматель не решает нанять специалистов, которых он раньше заменял. И бизнес тут же становится нерентабельным. Поэтому все должности, которые вы совмещаете, нужно обязательно заложить в стоимость услуги или товара.

- Отсутствие денежных резервов отдельно для бизнеса, отдельно — для личного бюджета.

Это приводит к тому, что предприниматель начинает изымать деньги из бизнеса на личные нужды, или наоборот — забирает деньги из семьи для развития своего дела, ухудшая этим качество жизни своих близких. Однако и в бизнесе, и в личных финансах всегда нужно иметь необходимый размер резерва.

- Предприниматели достают из бизнеса столько денег, сколько им хочется, и не видят, что это прямой путь к долгам или банкротству.

Что делать? Считать не только доходы/расходы, но и делать так называемый отчет, который отражает движение денежных потоков. То есть смотреть, когда приходят деньги от клиентов, а когда нужно платить за товар. И чтобы не было кассовых разрывов, правильно планировать движение денег.

- Беспорядочные расходы. Многие просто не считают, сколько они потратили в своем бизнесе. И конечно, расходы нужно не толь-

ко считать, но и анализировать, улучшать, сокращать. Без этого эффективный бизнес построить невозможно!

- Все деньги держат в своем бизнесе.

Такой предприниматель имеет только один источник дохода в виде своего дела и не имеет других активов, хотя бы процента с депозита. И в случае закрытия бизнеса ему придется начинать все с нуля. А вот приблизительная структура того, как распределяют свой капитал деловые люди на Западе к завершению своей карьеры:

20% — ценные бумаги и инвестиционные фонды;
15% — пенсионные отчисления;
20% — недвижимость;
30% — бизнес;
15% — прочее, в том числе банковские депозиты.

Личные финансы и финансы бизнеса — это два разных объекта управления:

- у ваших личных финансов и финансов вашего бизнеса разные цели и разные жизненные циклы;
- финансы бизнеса предназначены только для того, чтобы давать прибыль. Именно прибыль является той целью, ради которой существует бизнес. Эту прибыль вы можете затем использовать — частично — на свои личные цели и цели вашей семьи;
- личные финансы не должны давать прибыль. Они предназначены для того, чтобы обеспечить жизнь и благополучие вам и членам вашей семьи. Это совсем другая цель;
- если бизнес не дает прибыль в течение длительного времени, то его можно закрыть или продать. В этом случае финансы бизнеса как самостоятельный объект управления просто исчезнут;
- личные финансы как объект управления не исчезнут до тех пор, пока вы живы. Нравятся вам они или нет, помогают или мешают жить — вам придется управлять ими всю свою жизнь.

Из этого следуют и разные требования к тому, как ими управлять. Самое главное из этих требований — это безопасность:

- финансы бизнеса в любом случае подвержены самым разным рискам. Не будет риска — не будет и прибыли;
- личные финансы должны быть в гораздо большей степени защищены от рисков, по крайней мере их часть. И чем вы старше, тем больше должна быть эта защищенная часть. Времени на то, чтобы восстановиться и покрыть возможные убытки, с возрастом становится все меньше и меньше.

Как отделить одно от другого, но не потерять связи между этими двумя объектами? Как рассчитать и контролировать именно личный капитал, если у вас есть собственный бизнес? Зачем это нужно? Такое ясное отделение своих личных финансов от финансов бизнеса не приводит, конечно,

к росту ваших доходов. Но оно позволяет не совершать ошибок, часто фатальных, не подвергать свои личные финансы избыточному для вас, для вашего возраста риску.

Вот несколько моментов, которые можно вовремя увидеть и предотвратить в результате такого разделения:

- вы начали «кормить» бизнес, а не он вас. Признаками этого является не только то, что доходы от бизнеса стали меньше, чем ваши расходы на него. Более четкий признак — когда ваш личный капитал (активы минус долги) начал падать, и это происходит именно из-за бизнеса. Из-за расходов на него либо из-за роста личных долгов, связанных с бизнесом;
- активы, связанные с бизнесом, не должны быть единственными активами в ваших личных финансах. Это очень рискованно! Совершенно необходимо постепенно наращивать активы, свободные от бизнес-рисков;
- неадекватное представление о том, сколько вы зарабатываете. Если вам кажется, что вы хорошо зарабатываете, но ваш личный капитал не растет и даже падает, то это иллюзия дохода. Хорошо зарабатывает ваш бизнес — может быть. Но не вы;
- неадекватное представление о своих расходах. Вы думаете, что вкладываете деньги в бизнес, и не считаете это расходами своего личного бюджета. Но если ваш капитал падает от таких «вложений», то это не вложения, а расходы. И они должны покрываться доходами;
- неадекватное представление о своем финансовом состоянии. Ваш бизнес стабилен и успешно развивается. Подсчитайте свой личный капитал — аккуратно и точно. Посмотрите, он больше нуля или меньше нуля? Он растет или падает со временем? Ваш личный капитал должен расти.

Важно! В идеале нужно иметь два плана: личный финансовый план для себя, а бизнес-план для бизнеса. Так у вас будет два монитора для отслеживания успешности финансов с разных точек зрения.

Как составить личный финансовый план и с его помощью определить параметры для бизнес-плана? Личный финансовый план — это своеобразный бизнес-план семьи или одного человека, инструмент, увязывающий существующие потребности (финансовые цели) человека и/или его семьи с имеющимися у него финансовыми возможностями, в том числе с помощью подбора наиболее подходящих ему финансовых продуктов российского и зарубежного рынков, включая бизнес.

Стандартов составления личного финансового плана как таковых не существует, но в идеале полноценный комплексный личный финансовый

план должен включать в себя следующие основные этапы: 1) анализ и постановка финансовых целей, 2) анализ всех источников доходов и расходов, 3) прогнозирование денежного потока, 4) анализ рисков, 5) составление комплекса инструментов для реализации финансовых целей.

Несколько советов:

- не все деньги вашего бизнеса — ваши. Если выводите все финансовые средства, вы рискуете попасть в кассовый разрыв;
- если ваш бизнес связан с наличностью, физически разделить два кошелька. В одном ваши личные деньги, в другом весь приход и расход, который фиксируется в бизнес-отчетности. Важно регулярно сверять сумму в кошельке и на бумаге;
- если вы предприниматель и работаете по безналичному расчету, заведите две карточки. Используйте одну для деловых и одну для личных целей. Выписка по бизнес-карточке является частью вашей управленческой и налоговой отчетности;
- важно для себя четко понимать, какие траты являются деловыми, а какие личными;
- изымайте процент от дохода компании или назначьте себе зарплату по рыночной ставке. Бизнес всегда будет требовать вливания определенных средств. Однако следует помнить, для чего он создавался;
- откажитесь от вливания собственных средств в бизнес. Старайтесь минимизировать вливание собственных денежных средств в предпринимательство. В идеале — совсем откажитесь от вложений, особенно если бизнес уже раскручен. Идеальным вариантом является привлечение финансов сторонних инвесторов, за счет которых и будет производиться развитие фирмы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

МОДЕЛЬ БИЗНЕСА: ДЕТАЛИЗАЦИЯ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ БИЗНЕС-СИСТЕМ

Ранее мы представили процесс управления бизнес-системой в виде выработки решений ЛПР на основе «внутренних динамических картин» реальности, играющих фундаментальную роль в ее самоорганизации. Очевидно, что важным вопросом является сам набор ключевых параметров бизнес-систем, своеобразный аналог «фазовых переменных» в моделях динамических систем. До этого, следуя И. Ансоффу и Д. Абеллу, мы использовали минимальный набор параметров, характеризующих бизнес-системы как циклы создания ценности и обмена. Разумеется, степень детализации модели и количество переменных могут быть иными в зависимости от указанных выше ситуационных переменных и самого способа применения моделей в процессе управления (такого, например, как уже упоминавшийся дизайн-подход).

В литературе были предложены разнообразные полезные структуры для более детального отображения рассмотренного цикла обмена и модели прибыли бизнес-системы (см. например [Hambrick-Fredrickson, 2001; Slywotzky-Morrison, 2002; Osterwalder, 2004] и многие другие). Одна из композиций на эту тему, предложенная в 2008 г. Клайтоном Кристенсеном с коллегами (Christensen C.) представлена на рис. 49).

В предложенной структуре детализированы аспекты определения того, КАК организация будет создавать ценность и КАК будет получать прибыль. Для этого нужно обосновать ответы на следующие важнейшие стратегические вопросы:

1. **Кто** является ***целевым потребителем*** (целевой группы потребителей) для организации?
2. **Что** является ***ценностным предложением*** с детализацией основных составляющих ценности: продукт, цена, канал дистрибуции, схема коммуникаций и т.п.?
3. **Как** будет строиться **конфигурация ключевых бизнес-процессов** компании и ее партнеров, например, поставщиков аутсорсинговых услуг, обеспечивающая создание ценностного предложения с требуемой эффективностью?

Рис. 49. Модель бизнеса
(адаптировано из: [Джонсон, Кристенсен, Кагерман, 2008])

4. **Какие** будут использованы ***стратегические активы и уникальные ресурсы***, необходимые для создания ценностного предложения с требуемой эффективностью и при этом наименее доступные другим участникам рынка?
5. **Какую прибыль** мы сможем получить при таких параметрах цены, объема продаж и затрат всех видов, а также параметров эффективности использования ресурсов (оборачиваемости)?

По-видимому, одним из наиболее популярных вариантов детализации и визуализации модели бизнеса является CANVAS (шаблон) — детализированная структура, описывающая логику создания ценности для целевых потребителей на основе использования специфической конфигурации ресурсов компании и ее партнеров, а также получения прибыли, предложенная А. Остервальдером в 2004 г. Идея использования шаблона модели бизнеса связана с описанной выше логикой design-подхода: «Модель дизайна бизнес-моделей в нашем представлении разделяется на пять стадий: мобилизация, понимание, дизайн, применение и управление» ([Остервальдер, Пенье, 2013]).

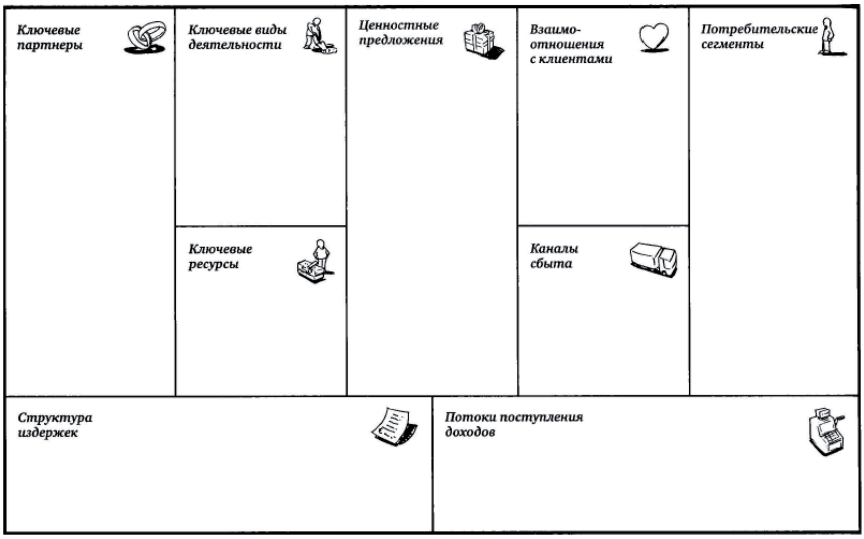


Рис. 50. Шаблон бизнес-модели [Остервальдер, Пенье, 2013]

При этом шаблон бизнес-модели А. Остервальдера (рис. 50) включает девять структурных блоков:

- **Потребительские сегменты** — одна или несколько групп клиентов, на которых ориентировано ценностное предложение компании.
- **Ценностное предложение** отражает совокупность составляющих ценности и особенно преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. Например, новизна, производительность, изготовление на заказ, дизайн, бренд/статус, цена, экономия на расходах, снижение риска, доступность, удобство/применимость и т.д.
- **Каналы сбыта и продвижения** — схема поставки продукта потребителям и коммуникационные каналы для обеспечения осведомленности потребителя о товарах и услугах компании; знакомства и оценки потребителем ценностных предложений компании; обеспечения постпродажного обслуживания.
- **Взаимоотношения с клиентами** отражают необходимый компании уровень лояльности потребителей и средства для его поддержания (персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества и т.п.).
- **Потоки поступления дохода** — источники и параметры процесса формирования доходов (продажа активов (товаров), плата за использование, оплата подписки, аренда/лизинг/рента, лицензии, брокерские проценты, реклама и т.п.).

- **Ключевые ресурсы:** материальные, интеллектуальные, людские, финансовые ресурсы, применяемые для создания ценностного предложения.
- **Ключевые виды деятельности —** конфигурация и параметры ключевых видов деятельности, таких как: производство, сервис, платформы/сети.
- **Ключевые партнеры —** блок, в котором должны быть описаны цели и участники альянсов, аутсорсеры, поставщики (оптимизация и экономия в сфере производства, снижение риска и неопределенности, поставка ресурсов и совместная деятельность и другие взаимовыгодные отношения).
- **Структура издержек —** фиксированные и переменные издержки; возможности получения экономии на масштабе, границах, а также в результате продвижения по «кривой опыта»; параметры оборачиваемости ресурсов и т.п.

В этой структуре дана дальнейшая детализация важнейших элементов, определяющих цикл обмена и визуализация важнейших блоков, из которых, по замыслу авторов, как из элементов LEGO, можно конструировать прототипы бизнесов для их последующей проверки в реальной ситуации.

Именно так использован описанный выше шаблон модели бизнеса авторами известной методики создания стартапов на основе процесса развития потребителей и одновременной адаптации бизнес-модели Стивом Бланком и Бобом Дорфом: «Стартап использует шаблон бизнес-модели как оценочный лист в процессе расширения клиентской базы — он выдвигает гипотезы в отношении каждой составляющей и пересматривает их по мере сбора фактов основателями... После того как потребители одобряют или ставят под сомнение выдвинутые гипотезы, компания либо просто принимает это одобрение за факт подтверждения гипотезы, либо осуществляет разворот своей бизнес-модели, чтобы по максимуму добиться своих целей. Шаблон бизнес-модели помогает понять, где могут потребоваться такие развороты, поскольку команда имеет возможность посмотреть на альтернативные варианты в виде наглядных схем и решить, что нужно изменить. Каждый раз после выполнения итерации или разворота и получения обратной связи от потребителя основатели составляют новую схему, в которой отражены внесенные изменения. Со временем все эти схемы, собранные вместе, позволяют отследить эволюцию бизнес-модели. У динамичного стартапа накапливается огромная пачка таких схем, которые можно просто сжечь на костре, отмечая IPO» [Бланк, Дорф, 2013, с. 78–79].

Действительно, использование детализированной базовой структуры типа шаблона, показанного на рис. 50, позволяет структурировать про-

цесс самоорганизации компании, особенно на этапе ее создания и становления. Однако при достижении определенных масштабов выживание и успех бизнес-системы во все большей степени будут зависеть не только от формирования первой лояльной группы потребителей, но от способности эффективно поддерживать лояльность потребителей и расширять масштабы деятельности в условиях конкуренции и сотрудничества. Если бизнес компании связан не с базовыми продуктами (commodities), а с продуктами, имеющими относительно короткие жизненные циклы, то ключевую роль будет иметь не сама по себе конфигурация элементов модели бизнеса, но соответствие скорости их обновления и скорости коммодитизации ключевых продуктов и обновления элементов моделей бизнеса у конкурентов. То есть по мере «взросления» и масштабирования бизнеса, его интеграции в сети конкурентных и кооперативных отношений на передний план выходят не структурные аспекты дизайна бизнеса, но его способности к адаптации как открытой динамической системы. Одновременно с этим стремительно возрастает стоимость проб и ошибок при тестировании гипотез, лежащем в основе описанного подхода С. Бланка и Б. Дорфа. Можно сказать, что то, что прощается бизнесу, делающему первые шаги, не прощается крупной компании, решения которой реализуются как крупные инвестиционные проекты нередко с многосторонним партнерством. На этом уровне требуется применять более глубокий предварительный анализ и моделирование, а ключевые стратегические решения принимаются не в логике «ввяжемся в драку, а там посмотрим, чья возьмет», но в логике «семь раз отмерь, один раз отрежь».

При укрупнении системы и накоплении ею определенного знания происходит увеличение ее структурной устойчивости и уменьшение адаптивности (динамической устойчивости). Нассим Талеб, сформулировавший концепцию *хрупких — индифферентных — антихрупких* систем эффектно описал, но не увидел связей между двумя важными свойствами систем:

— *структурная антихрупкость*, связанная с избыточностью элементов и их связей, в частности отношениями в иерархии (что порождает, например, относительную устойчивость элементов верхних уровней за счет хрупкости элементов нижних уровней);
— *динамическая антихрупкость*, связанная с адаптивностью и гибкостью малых систем, их способностью вовремя приспосабливаться к изменившейся ситуации (в том числе и при возникновении «черных лебедей»* — непредсказуемых a priori событий, радикально меняющих картину мира, которые a posteriori всегда находят убедительное каузальное объяснение).

При этом структурно хрупкие, но динамически антихрупкие малые бизнесы постепенно по мере роста становятся структурно антихрупкими, но динамически хрупкими. Младенческая смертность стартапов велика, ибо хотя малые компании и способны гибко изменяться («разворачивать» свою бизнес-модель в терминологии С. Бланка и Б. Дорфа), они пока еще имеют слишком малый запас структурной прочности (образно говоря, количество попыток (проб) ограничено). Смерть крупных компаний обычно наступает тогда, когда их структурной устойчивости (избыточности и запаса прочности) уже недостаточно, чтобы выжить в радикально изменившейся конкурентной среде. К. Маркидес отмечает, что «семь из десяти лидирующих на рынке компаний проигрывают конкуренцию в тех случаях, когда атакующая лидера фирма использует инновационную технологию [Маркидес, 2005, с. 240]. Таким образом, способы управления бизнес-системами, находящимися на разных этапах жизненного цикла, равно как и адекватные, используемые в процессе их самоорганизации модели, существенно отличаются, ибо должны фокусироваться на разных структурных и динамических аспектах.

Стратеги крупных корпораций в большей степени оперируют не столько детальными параметрами модели создания ценности и обмена, сколько характеристиками потенциала рынков и отношений с целевыми потребителями, уникальными свойствами основных продуктов, параметрами цен, объемов продаж и затрат, стратегическими опциями, связанными с дифференциацией предложений фирмы и масштабом, ключевыми компетенциями и стратегическими активами, а также выгодами от использования платформ и альянсов. Их интересуют разные степени свободы (драйверы), варьируя которыми можно увеличить прибыль и обеспечить эффективное достижение целей бизнеса.

На рис. 51 показан вариант скелета бизнес-концепции (ряд исследователей различают понятия *концепции* и *модели* бизнеса, имея в виду под последней конкретный способ реализации первой), применяемой в стратегическом управлении, предложенный известным американским исследователем Гэри Хамелом. Разумеется, для осуществления выборов указанных параметров необходимо выполнить глубокий стратегический анализ на уровне системы конкурентных и кооперативных отношений с учетом влиятельных макрофакторов и трендов.

Мы уже неоднократно с разных сторон подходим к выявлению различий в понимании и использовании концепции модели бизнеса и соотношении этой концепции со стратегией. В своем обширном обзоре Кристоф Зотт, Рафаэль Амит и Лоренцо Масса [Zott, Amit, Massa, 2010] констатируют факт наличия различных трактовок понятия «модель бизнеса» и отсутствие консенсуса относительно способов его использования при выработке стратегических решений.

Рис. 51. Бизнес-концепция и ее потенциал прибыльности (адаптировано из: [Хамел Г., 2007])

Большинство специалистов (как и Г. Хамел) различают *стратегию* и *модель бизнеса*. Первое понятие определяет *процесс (последовательность) выборов менеджерами ключевых параметров открытых динамических бизнес-систем и реализации этих решений*, при этом можно выделить *структуру ключевых вопросов, на которые предстоит сформировать ответ в процессе стратегического анализа и выбора*. Хамел называет ее *концепцией*, а в рассмотренном подходе А. Остервальдера такая структура визуализирована в виде *шаблона (CANVAS)*. Второе понятие определяет *уже сформированные ответы* на эти вопросы, конкретную систему *уже выбранных параметров бизнеса*, объясняющую способ создания ценности и достижения цели (получения прибыли или создания стоимости для коммерческих систем). Так, например, авторитетный гарвардский специалист Р. Казадесус-Масанелл [Cassadesus-Massanell, 2011] отмечает, что стратегия — это последовательность выборов ключевых параметров бизнеса, которые не зафиксированы *a priori*, а модель бизнеса — это как раз система уже сделанных выборов (*a posterioiri*), которая является инструментом реализации стратегии на определенном этапе: «Бизнес-модель — это логика деятельности фирмы, способ, с помощью которого она *осуществляет операции по созданию стоимости для своих стейкхолдеров*. Бизнес-модель — это *отражение стратегии*, *реализуемой* фирмой».

По нашему мнению, современные различия в подходах к определению модели бизнеса и ее роли в формировании стратегии обусловлены все чаще применяемым (и не всегда оправданно) способом управления бизнесом в динамичной и все более непредсказуемой среде, рассмотренным нами выше под названием дизайн-подхода и состоящим в формировании гипотез о параметрах бизнеса с применением базовых шаблонов, их тестированием в реальной среде и коррекцией первоначальных решений. Однако, как мы отмечали, за исключением задачи создания стартапов, требующих относительно небольших ресурсов, контролируемых лично предпринимателем (когда дизайн-подход является наиболее уместным), все параметры бизнес-системы, отраженные, например, в шаблоне Остервальдера, должны быть *обоснованы*, а не просто *придуманы*! Эти параметры не только определяются способностями и амбициями самой бизнес-системы, но в решающей степени зависят от ее отношений с влиятельными факторами внешней среды. Об опасности фокусирования исключительно на дизайне элементов модели создания ценности и обмена без глубокой проработки *отношений (связей)* бизнес-системы с внешней средой предупреждал Майкл Портер [Портер, 2002]: «Опасна подмена стратегии понятием модели бизнеса. Наличие только лишь модели бизнеса — слишком слабый задел для строительства успешной компании. Способ генерирования дохода — совсем не то, что создание экономической выгоды, и никакая модель бизнеса не может быть выработана без учета структуры отрасли. Подход к бизнесу на основе модели бизнеса ведет к ошибочному мышлению и самообману...» Конечно, сторонники дизайн-подхода также не отрицают применения методик стратегического анализа и указывают целую связку «аналитических инструментов», подходящих, с их точки зрения, для определения параметров их шаблонов (см. например: [Остервальдер, Пенье, 2014]). Однако просто перечисление известных концепций, соотнесенных с разными блоками шаблона бизнес-модели, вызывает скорее недоумение и не заменяет системного рассмотрения важнейших базовых структур, методов анализа и обоснования решений относительно параметров бизнес-системы, обусловленных ее взаимосвязями с внешним окружением.

Таким образом, *обоснование* параметров концепции бизнеса (или шаблона модели бизнеса Остервальдера) требует перехода от базовых моделей одиночных циклов создания ценности и обмена к моделям *конкурентного и кооперативного взаимодействия таких циклов во времени*.

Естественным расширением базовой модели обмена является рассмотрение цепочек «поставщик-потребитель», ибо в редких случаях бизнес-системы самодостаточны для создания и/или поставки ценности. В общем случае сама бизнес-система А получает ресурсы для производства и/или распределения, вступая в *отношения обмена* с другой бизнес-систе-

мой С, которую мы будем условно называть поставщиком (саму бизнес-систему А мы будем теперь обозначать фирмой А и все роли в цепочке определяем с точки зрения фирмы А). Таким образом, для того чтобы отразить роль взаимного влияния и специфику циклов обменов (в частности, связанных с развитием компетенций фирмы А), логично осуществить переход от элементарного цикла обмена к системе циклов в виде цепочки «поставщик — потребитель» (рис. 52).

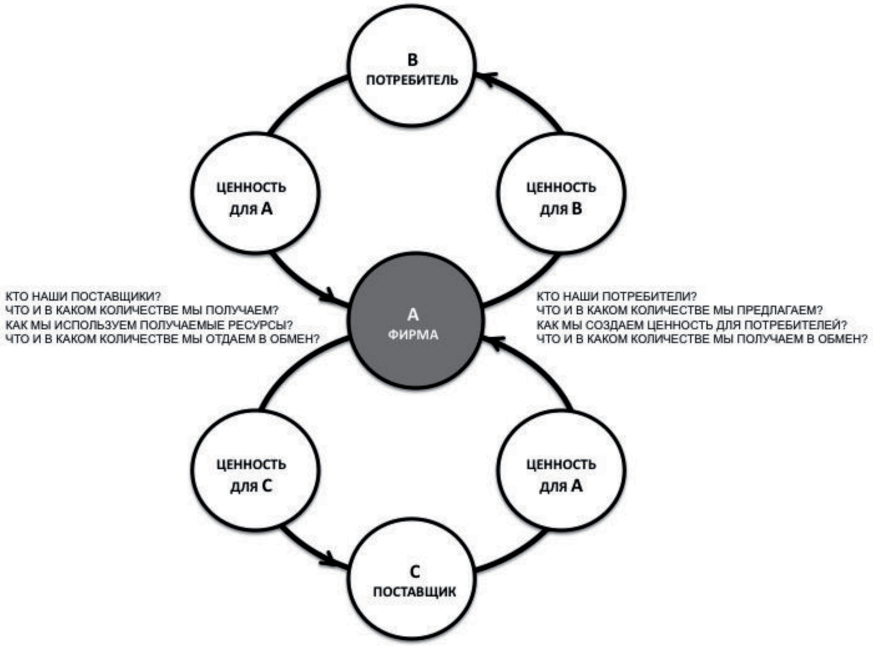


Рис. 52. Система циклов обмена, или цепочка «поставщик — потребитель»

Такая система циклов может быть продолжена во все стороны, и мы можем говорить о *цепочках* и *сетях* с отношениями обмена типа «*поставщик — потребитель*». Понятно, что для оценки потенциала бизнеса существенно, кто в этой сети имеет *рыночную власть*: компания или ее потребители (поставщики). Подобная элементарная структура моделирует отношения спроса и предложения и является предметом глубокого изучения в микроэкономике.

Важно также, что отношения обмена с потребителями и поставщиками имеют «симметричную» логику: А, будучи поставщиком для В, сама является потребителем для своего поставщика С, что нашло отражение, например, в известных современных концепциях *системного маркетинга*

в сетях «поставщик — потребитель», развиваемых специалистами Industrial Marketing Group (Ford D.,). Смысл этой расширенной модели, связанный с описанием взаимного влияния и относительности ролей участников в сетях «поставщик — потребитель», использован Клейтоном Кристенсеном для объяснения высоких затрат и рисков для компаний, нарушающих принятые в их «сетях создания стоимости» представления о ценности и экономические параметры обмена при переходе к подрывным технологиям и продуктам.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ[1]

Большинство онлайн-агрегаторов сегодня — это не то же самое, что и 20 лет назад. Если раньше агрегаторы представляли собой своего рода «нишевый поисковик» или доску объявлений, т.е. предоставляли информацию, как правило, по какому-либо сегменту (агрегатор новостей, магазинов, оптовых поставщиков и т.д.), то сегодня агрегатор чаще выполняет роль посредника в переговорах между лицом, продающим товары или предлагающим услуги, и лицом, заинтересованным в этих товарах или услугах. Агрегаторы, по своей сути, являются площадками или столом переговоров, где люди заключают друг с другом сделки, пытаются разрешить спорные ситуации, если они возникают, и в которые агрегатор вступает только если стороны не смогли договориться самостоятельно. Также агрегатор предоставляет участникам свою инфраструктуру для проведения онлайн-платежей, и, несмотря на то что непосредственным посредником проведения расчетов между лицами как был, так и остается банк, за любой сбой или мошеннические действия именно агрегатор отвечает своей репутацией перед клиентами.

Поскольку от репутации во многом зависит популярность агрегатора, а следовательно, и его деятельность, то агрегаторы очень серьезно подходят к вопросам безопасности, мошенничества: вводят различные рейтинги для продавцов и покупателей, позволяют оставлять отзывы о товарах или самих продавцах. Такие крупные агрегаторы, как AliExpress, имеют собственную службу доставки, и, хотя она была создана скорее для того, чтобы больше экономить на сотрудничестве с транспортными компаниями и сторонними сервисами доставки, теперь собственная служба доставки также влияет на репутацию всей компании. Однако есть агрегаторы и с противоположными моделями, например eBay, который сотрудничает с крупными, заслужившими доверие транспортными компаниями DHL, FedEx и др.

---

[1] В разработке приложения принимал участие магистр 2017–2019 годов обучения программы «Предпринимательство и управление проектами» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова Чариков Александр Игоревич.

Блокчейн-технология пока еще находится на стадии становления, поэтому на сегодняшний день придумано не так много применений этой технологии в бизнесе. Также необходимо отметить, что блокчейн может быть открытым (публичным) и частным (приватным), и у каждого есть свои преимущества и недостатки, поэтому компаниям необходимо четко понимать, как можно использовать тот или иной вид данной технологии, а также понимать, какие выгоды они могут от этого получить. Надо отметить, что структура публичного блокчейна неизбежно порождает проблему конфиденциальности, но разработчики таких систем постепенно решают эту проблему, и, вероятно, со временем необходимость в частных блокчейнах отпадет [Арянова, 2018].

Публичный блокчейн. На сегодняшний день большинство ассоциируют слово «блокчейн» как раз с публичным (открытым), т.е. абсолютно любой может подключиться к блокчейн-сети, участвовать в ее работе, делать в ней записи, читать уже существующие записи, иначе говоря, любой имеет доступ к такому блокчейну без ограничений. Bitcoin и Ethereum — яркие примеры публичных блокчейнов. Такие блокчейны характеризуются повышенной безопасностью, так как чем больше участников в сети, тем сложнее совершить на нее атаку. Однако из этого преимущества вытекает и недостаток: чем больше участников в сети, тем дольше они будут подтверждать какие-либо изменения в сети, поэтому транзакции проходят очень медленно. Также общедоступность может нарушать конфиденциальность данных, что в современном мире недопустимо, в особенности отношении организаций [Частный и публичный блокчейн..., 2019]. Некоторые примеры публичных блокчейнов: криптовалюты, смарт-контракты. Также считается, что публичный блокчейн не может существовать без криптовалют или каких-либо других криптоактивов, так как майнеры, которые обеспечивают работу сети, должны получать вознаграждение за свою работу.

Частный блокчейн. Доступ к частному блокчейну есть у ограниченного круга лиц или организаций, и присоединиться к нему возможно только по приглашению участника этой сети. Частный блокчейн решает недостатки публичного: за счет ограниченных прав доступа конфиденциальность данных сохраняется, а также за счет малого количества участников сети транзакции проходят быстрее. Тем не менее малое количество участников может сыграть с таким блокчейном злую шутку: на него легче провести атаку. Также в частном блокчейне существует меньше доверия, так как информация об изменениях скрыта от большинства. Вдобавок ко всему, несмотря на то что это распределенная база данных, контроль над ней в частном блокчейне становится централизованным, так как правила устанавливаются одним лицом или небольшой группой лиц [Частный и публичный блокчейн..., 2019]. Следовательно, пользователями таких сетей скорее будут становиться доверяющие друг другу организации,

но тогда в блокчейне нет какой-то существенной необходимости. Примерами частных блокчейнов могут быть государственные или частные реестры, сервисы для голосования.

У обыкновенных пользователей требования к онлайн-агрегаторам довольно простые: все хотят иметь возможность проверить надежность продавца, иметь возможность вернуть деньги в случае обмана или каких-либо форс-мажоров, произошедших не по вине покупателя, а также иметь возможность отслеживать статусы своих заказов. Для того чтобы обеспечить максимальную прозрачность для своих клиентов, при внедрении блокчейн-технологии компании скорее должны выбрать публичный блокчейн.

Однако если агрегаторы, например, являются не только посредниками между производителем или поставщиком и покупателем, а полноценными звеньями цепи поставок, т.е. делают закупки у производителей, складируют продукцию на своих складах, а потом рассылают ее клиентам, то тогда информацию о сделках, контрактах на поставку, заказ-нарядах и т.п. с поставщиками и производителями нельзя заносить в публичный блокчейн, так как в этом случае нарушаются многие устоявшиеся нормы конфиденциальности в бизнес-среде. В этом случае агрегаторы могут использовать два блокчейна: один — для покупателей, другой — для поставщиков. Для агрегаторов остается вопрос интеграции двух блокчейнов в единое информационное пространство, которое позволит им более качественно подойти к операционному менеджменту. Поскольку такая необходимость уже прослеживается, то были созданы некоторые проекты, нацеленные на продвижение частных блокчейнов для корпораций. Например, Enterprise Ethereum Alliance (EEA) — некоммерческий проект, включающий финансовые и технологические компании и фонды. Цель этой структуры — продвижение и поддержка закрытых блокчейнов для корпораций, интероперабельных с платформой Ethereum [Что такое частный блокчейн..., 2017].

Рис. 53. Основные применения блокчейн-технологии

Криптовалюты. Блокчейн привнес в мир такое явление, как криптовалюты. Неоспоримым преимуществом криптовалют является их децентрализация, т.е. в теории никто не сможет взять их под контроль, как это происходит со всеми национальными валютами мира, которые находятся под контролем центральных банков. За счет децентрализации и общедоступности создается ценность безопасности денежных переводов, вследствие чего при взаимодействии с криптовалютами исчезает необходимость в банках и посредниках, гарантирующих безопасность денежного обмена. В случае онлайн-платформ, которые позволяют участникам проводить между собой платежи, криптовалюты могут существенно снизить транзакционные издержки как для самих платформ, так и для их клиентов.

Частные реестры. Под частными реестрами в данном исследовании будут пониматься базы данных (в том числе распределенные), но права на внесение изменений в которые имеются у узкого круга лиц, а точнее, организаций. Для агрегаторов такие реестры могут существенно повысить прозрачность логистических и таможенных процедур с доставляемыми заказами, сохраняя при этом необходимые данные в конфиденциальности.

Смарт-контракты. Смарт-контракт (англ. Smart contract — «умный контракт») не настолько умный, как можно подумать с первого взгляда. Это всего лишь компьютерный алгоритм, предназначенный для заключения и поддержания самоисполняемых контрактов, выполняемых в блокчейн-среде. Такие контракты записываются в виде кода в блокчейне. Смарт-контракты дают возможность выполнять надежные транзакции без участия внешних посредников в лице банков или государственных органов. Кроме того, такие транзакции являются прослеживаемыми, прозрачными и необратимыми. Более того, смарт-контракты могут не только содержать информацию об обязательствах сторон и санкциях за их нарушение, но и автоматически обеспечивать выполнение всех условий договора [Что такое смарт-контракт, 2017]. В дальнейшем в исследовании под смарт-контрактами будем понимать смарт-контракты на платформе Ethereum.

С одной стороны, смарт-контракты могут обеспечить безопасность сделок между поставщиками и покупателями, и для этого не нужно никакой дополнительной инфраструктуры, которую сейчас создают многие агрегаторы, которые имеют дело с расчетами. Они могут гарантировать покупателю, что продавец получит оплату только после получения заказа покупателем, а продавцу смарт-контракты могут гарантировать, что у покупателя на счету достаточно денег, чтобы оплатить его заказ.

С другой стороны, любой заказ через агрегатор будет представлять собой отдельный смарт-контракт. Комиссия за загрузку нового смарт-контракта в блокчейн Ethereum может быть в десятки, а то и сотни раз выше, чем за обыкновенный перевод. Средний чек покупателя на AliExpress — 12

долл. США [Фоменко, 2018], у eBay этот показатель значительно выше — 37 долл. [Ricketts, 2017]. Тем не менее средние чеки достаточно низки, и оформление таких заказов через смарт-контракты, комиссия за создание которых составит минимум 1–2 долл., многим клиентам может показаться нецелесообразным.

Таким образом, применения блокчейн-технологии весьма разносторонние и на различных уровнях организации бизнеса выглядят достаточно привлекательно. Организациям следует понимать особенности каждого из возможных применений, т.е. для создания собственной криптовалюты лучше будет использовать открытый блокчейн, а для внедрения этой технологии в цепочку поставок целесообразнее — частный блокчейн, или следует четко понимать, для каких товаров и заказов использование смарт-контрактов будет оправданно, а для каких чересчур дорого и нецелесообразно.

Более того, молодые поколения в большей степени используют интернет-магазины, и в будущем торговля еще больше будет вестись через интернет за счет роста пользователей интернета, а также за счет взросления молодых поколений, которые растут параллельно с развитием технологий и обучаются им значительно быстрее старших поколений. Также в условиях цифровой экономики использование информационных технологий — основа конкурентоспособности компании, и те подрывные технологии, которые считаются драйверами цифровой экономики (блокчейн, интернет вещей, искусственный интеллект, большие данные, машинное обучение, облачные вычисления), также могут принести значительные выгоды организациям, которые будут их использовать в своей деятельности.

Оценка и минимизация рисков онлайн-агрегаторами при использовании блокчейн-технологии (юридическая база). С момента появления первой криптовалюты Bitcoin прошло чуть более 10 лет, и если в самом начале ей пользовались исключительно энтузиасты, то сегодня очевидно, что многие люди пользуются им в качестве платежного или инвестиционного инструмента, а также развивают те технологии, которые лежат в основе Bitcoin. После ценового бума криптовалют 2017 г. и появления огромного количества обманутых инвесторов посредством ICO все государства осознали необходимость регулирования данной сферы. Во всех странах принятые законы и законопроекты направлены на регулирование криптоактивов (криптовалют) и процесса привлечения денежных средств на развитие бизнеса через ICO, а также проблемы отмывания денег и финансирования терроризма через криптовалюты.

Соединенные Штаты Америки. В США регулирование этой области на федеральном уровне также касается криптовалют, которые находятся под пристальным наблюдением нескольких федеральных агентств, таких как SEC (Securities and Exchange Commissions), CFTC (Commodities

and Futures Trading Commissions), FTC (Federal Trade Commission) и др. Тем не менее власти опасаются чрезмерного регулирования этой области, так как в этом случае инвестиции могут пойти в другие страны, имеющие более дружественное законодательство в этой области, и тогда США потеряют лидирующие позиции в развитии блокчейн-технологии. Тем не менее в отдельных случаях криптоактивы (криптовалюты, криптотокены), выпускаемые компаниями, приравниваются к ценным бумагам, и тогда они попадают под регулирование всех законов о ценных бумагах, принятых в США. Также по отдельным видам деятельности с криптовалютами компании обязаны соблюдать правила о противодействии отмыванию денег и финансированию терроризма, а также KYC (Знай своего клиента) [КПМГ, 2017, с. 6].

Поскольку в США штатам разрешено вводить собственные законы, то и регулирование криптовалют отличается от штата к штату. Например, в Вайоминге освободили криптовалюты от налога на собственность, в Колорадо приняли двухпартийный законопроект, способствующий развитию блокчейн-технологии в государственном учете, а в Аризоне и Джорджии планируют разрешить платить налоги в биткоинах. Тем не менее есть и ограничительные законодательные инициативы, например в штате Нью-Йорк, в результате которых ряду криптовалютных компаний пришлось покинуть нью-йоркский рынок.

Аризона стала первым штатом, в котором была принята regulatory sandbox для развития технологий в области финтеха, блокчейна и криптовалют. Благодаря такой инициативе новаторы смогут тестировать свои продукты в течение двух лет, имея регулятивные привилегии [Dewey, 2019].

Китай. В июне 2018 г. в Китае был выпущен документ о том, что суверенная криптовалюта должна представлять собой цифровую валюту, выпущенную Народным банком Китая, а все остальные, несуверенные криптовалюты не должны называться валютами в принципе, и их следует рассматривать только как товар. Таким образом, на данный момент использование любых криптовалют наравне с фиатными деньгами в континентальном Китае запрещено, а также наложен полный запрет на проведение ICO. Тем не менее хранение криптовалют физическими лицами, а также операции с ними между физическими лицами не запрещены.

Прямого налога на криптовалюты в Китае пока еще нет, но это не означает, что сделки по ним освобождены от налогообложения. Так, например, если в какой-либо сделке криптовалюта рассматривается как товар, то необходимо будет заплатить местный аналог НДС; если криптовалюта рассматривается как инвестиция, тогда с такой сделки придется заплатить налог на прибыль.

В 2014 г. Народный банк Китая собрал команду для изучения блокчейн-технологии и возможной разработки собственной криптовалюты, а в 2017-м

основал научно-исследовательский институт криптовалюты для изучения потенциала использования блокчейн-технологии в финансовом секторе китайской экономики. Также уже успешно завершилось испытание Национальной платформы по операциям с банковскими счетами, однако официальной даты запуска этой платформы, а также собственной криптовалюты пока нет [Lefan, Luping, 2019].

Гонконг. Среди основных мировых экономик Китай является одним из самых строгих регуляторов блокчейн-технологии. Тем не менее в Гонконге криптовалюты определили в качестве цифрового товара, поэтому владеть и проводить с ними операции не запрещено. Также не запрещено проведение ICO, и в целом правительство Гонконга не планирует запрещать криптовалюты, но предупреждает своих граждан о высокой волатильности криптовалют, а также просит быть бдительными при сделках с ними, так как компании, ведущие свой бизнес на рынке криптовалют, применяют к ним меры по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма, согласно постановлению правительства Гонконга «Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing Ordinance (cap. 615)».

В Гонконге также действуют собственные инициативы по изучению блокчейн-технологии. В рамках одной инициативы была создана «песочница» только для банков и технологических компаний в области ИИ, где банки изучают и тестируют блокчейн-технологию в своей деятельности. Другая «песочница» была создана SFC (Securities and Futures Commission) для внедрения инновационных технологий в финансовые институты для увеличения качества услуг для инвесторов [Henry, 2019].

Российская Федерация. В России запрета на криптовалюты нет, но и разрешения использовать их в качестве денежных средств тоже нет. Центральный банк России выпустил несколько предупреждений о том, что это высокорисковые активы в силу того, что они ничем не обеспечены, выпускаются неограниченным количеством анонимных лиц, вследствие чего граждане, приобретающие криптовалюты, могут быть использованы для отмывания денег [Информация Банка России..., 2017].

Российское правительство рассматривает криптовалюты как актив, но при этом налоговое законодательство для них не определено, поэтому Министерством финансов РФ было разъяснено, что граждане не освобождаются от налогообложения доходов, полученных от сделок с криптовалютами, а также не имеют права на налоговые вычеты [Письмо Минфина России..., 2018].

Несмотря на негативное отношение к криптовалютам и попытки их урегулировать, правительство РФ проявляет большой интерес к блокчейн-технологии и мотивирует крупные российские организации (в частности, банки) инвестировать в исследование этой технологии. В 2018 г. правительство РФ планировало провести на территории г. Москвы экспери-

мент по использованию блокчейн-технологии, в частности перевести ЕГРН (Единый государственный реестр недвижимости) на блокчейн [Проект постановления...]. К сожалению, никакой информации о действительном проведении этого эксперимента и его результатах нет. Однако на платформе «Активный гражданин», созданной правительством Москвы в 2014 г., реализовано первое в мире высоконагруженное голосование в государственном секторе. Одним из элементов этой системы является приватный блокчейн на платформе Ethereum [Поляков].

Помимо этого российская блокчейн-компания Waves Platform совместно с Новосибирским институтом программных систем (НИПС) занимается созданием дорожной карты по внедрению блокчейн-технологии в рамках государственной программы «Цифровая экономика». Ожидается, что к июню 2019 г. дорожная карта будет разработана, начало реализации мероприятий запланировано на вторую половину 2019 г., а к 2022 г. планируется разработать технологические решения, а также реализовать пилотные проекты [Waves разработает..., 2019].

Европейский союз. В Европейском союзе отношение к криптовалютам отличается от страны к стране. Если в Португалии или Латвии правовое регулирование отсутствует в принципе, то Германия определила криптовалюты в качестве товаров, Норвегия — финансового актива, облагаемого налогом на имущество, а Швеция публично объявила цифровые валюты в качестве платежного средства. Стоит отметить, что во всех странах Евросоюза операции с криптовалютами не облагаются НДС, а финансовые организации следуют Директиве ЕС о борьбе с отмыванием денежных средств [КПМГ, 2017, с. 2].

Большинство стран, исследующих возможность признания смарт-контрактов полноценными юридическими документами, как правило, ссылаются на трудности заключения договоров, так как считается, что неизменность смарт-контрактов может создать сложности в пересмотре условий, при внесении изменений или исправлений в договоры. Очевидно, это не так. Условия договоров — параметры смарт-контрактов, и при должной реализации программного кода разработчиком нет никаких сложностей иметь возможность изменять эти параметры.

Должны быть определены юридические основы смарт-контрактов и их стандарты, чтобы они могли считаться юридически значимыми. В США существует компания Accord Project, которая занимается созданием технико-правовых стандартов для смарт-контрактов, чтобы они могли стать юридическими договорами. В 2018 г. к этому проекту присоединилась IBM, чтобы способствовать разработке стандартов и развитию нового направления [Smart legal contracts..., 2018].

Резюмируя вышеприведенную информацию, составим таблицу (здесь ICO — Initial Coin Offering — первичное размещение монет (токенов);

AML — Anti-money laundering — комплекс мер, направленных на противодействие отмыванию денег; KYC — Know Your Client — «Знай своего клиента»; CFT — Counter Terrorist Financing — комплекс мер, направленных на противодействие финансированию терроризма).

	Криптовалюты	ICO	AML, KYC	CFT	Налогообложение
Япония	Криптовалюта – платежное средство или товар	Регулирование в зависимости от типа выпускаемого токена (криптовалюта, ценная бумага или карта предоплаты)	Применяются	Применяются	Не облагается аналогом НДС, облагается по статье «другие доходы» по ставке 15%-55% [Comply Advantage…, 2018] и налогом на наследство
США	Криптовалюты – имущество, средство обмена, единица учета или средство накопления	Регулирование в зависимости от типа выпускаемого токена	Применяются	Применяются	Федеральный налог на имущество, региональные налоги зависят от штата
Китай	Криптовалюта – виртуальный товар	Полностью под запретом	Организациям запрещено совершать операции с криптовалютами	Организациям запрещено совершать операции с криптовалютами	Аналог НДС или налог на прибыль
Гонконг	Криптовалюта – цифровой товар	Разрешены	Применяются	Применяются	Аналог НДФЛ или налог на прибыль организации
РФ	Криптовалюта - актив	Не регулируется	Применяются	Применяются	НДФЛ
ЕС	В зависимости от страны	Не регулируется, разрабатывается законопроект [Tomasiocchio, 2018]	Применяются	Применяются	От НДС освобождены. Налог на прибыль и НДФЛ в зависимости от страны

Рис. 54. Регулирование криптовалют в разных странах мира

Подводя итог, необходимо еще раз подчеркнуть, что регулировать необходимо не блокчейн-технологию, а отдельные ее приложения. Всем компаниям, которые работают с криптовалютами или собираются начать это делать, необходимо помнить, что они признаны платежными средствами лишь в нескольких странах, в то время как в большинстве стран криптовалюты определены как товар, операции по которому облагаются налогами на доход или прибыль. Также необходимо помнить, что большинство стран применяют к операциям с криптовалютами собственные меры по борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма, поэтому необходимо всегда быть осторожным, чтобы не быть использованным в преступных целях.

Выпуск токенов для сбора денежных средств через ICO также отличается от страны к стране. Можно выделить три основных существующих направления регулирования:

- Регулирование отсутствует, находится на стадии разработки.
- Данный метод привлечения инвестиций запрещен.
- Для каждой отдельной кампании по сбору средств определяется статус выпускаемого токена, от которого зависят регулятивные меры, применяемые к данной кампании.

Смарт-контракты также пока что не имеют юридической силы ни в одной стране мира, поэтому компаниям определенно стоит присматриваться к новым технологиям, изучать их, запускать пилотные проекты, чтобы к тому времени, когда законодательство будет готово для внедрения наработок, компании сразу же могли запустить свои проекты, тем самым получив новые конкурентные преимущества.

Экономические условия для применения блокчейн-технологии онлайн-агрегаторами в секторе интернет-коммерции. Интернет-магазины, в том числе онлайн-агрегаторы, для оплаты товаров и услуг на своих сайтах используют платежные системы. Самые популярные на сегодняшний день — Visa, MasterCard, PayPal. Практически в любом интернет-магазине есть возможность оплатить заказ с помощью одной из вышеперечисленных систем. Ежегодно через эти системы проходят миллиарды долларов США. Для покупателей они действительно удобны, достаточно надежны, просты в использовании. Но на продавцов они накладывают дополнительные расходы: провайдеры эквайринговых систем всегда берут комиссию с оборота, а также некоторые могут брать еще ежемесячную абонентскую плату. Тем не менее оборот данных платежных систем, а также капитализация компаний, управляющих этими системами, неизменно растут от года к году.

Стремление предпринимателей в сегменте интернет-коммерции предложить своим клиентам на выбор несколько удобных вариантов оплаты заказа имеет только положительные стороны, так как от этого выигрывают покупатели, которым нравятся предоставляемые сервисы, и продавцы, к которым идут покупатели. С появлением Биткоина и других криптовалют предприниматели могли бы добавить еще одну возможность оплаты, для кого-то более удобную, чем банковские карты или PayPal. Однако Биткоин пока так и не признан денежным средством, поэтому многие покупки за него происходят в даркнете, так как относительная анонимность пользователей Биткоина привлекательна для продавцов и покупателей в этом сегменте интернета. Пожалуй, крупнейшей площадкой по продаже легальной и нелегальной продукции за Биткоины был «Шелковый путь» (Silk Road), «что-то вроде анонимного amazon.com» [История Sil Road..., 2018].

Одной из самых перспективных областей для внедрения блокчейн-технологии называют цепи поставок. В крупных организациях, в том числе и онлайн-агрегаторах сегмента интернет-коммерции, хорошо налажен-

ные цепи поставок могут значительно сокращать издержки предприятий. Из преимуществ, которые блокчейн может принести в эту область, обычно называются обновление данных практически в режиме реального времени, низкие комиссии за переводы, учитывая, что между организациями, как правило, переводятся большие суммы, безопасность, неизменность и прозрачность данных, а также, как следствие, повышение доверия между участниками [Malhotra et al., 2018].

Однако сегодня большинство цепочек устроены таким образом, что их участники (звенья) доверяют друг другу, так как сотрудничают уже на протяжении большого количества времени. И в таких условиях внедрение блокчейна может быть нецелесообразным, потому что все-таки на текущий момент блокчейн-разработка и поддержание IT-инфраструктуры для работы блокчейн-сети стоят значительно дороже, чем разработка централизованной системы учета (базы данных) [Alicke et al., 2017].

Использование смарт-контрактов, которые появились благодаря блокчейну, позволяет автоматизировать такие процессы, как формирование и сверка счетов (инвойсов), таможенное оформление, передача прав собственности [Bender et al., 2019]. За счет этого компании могут повысить эффективность операционного менеджмента, значительно снизить временные и денежные издержки. Например, Lynx International — дочернее предприятие Alibaba Group — внедрила блокчейн в систему трансграничной логистики [Евдокимова, 2018].

Представители компании сообщают, что технология позволяет отследить важную информацию о трансграничных поставках: данные о продукции, производстве, способах транспортировки, итогах прохождения таможни и других проверок. На сегодня через новую блокчейн-систему, позволяющую анализировать информацию об иностранной продукции задолго до ее прибытия в страну назначения, прошло уже более 30 000 импортных товаров. Блокчейн поможет покупателям товаров в интернете быстро получить достоверную информацию о покупках. Появится возможность проверить источник товара, его оригинальность.

Несмотря на дороговизну разработок блокчейн-решений, а также их недостатки на данном этапе развития этой технологии, инвесторы готовы финансировать развитие применения блокчейна в логистике. Согласно исследованию, проведенному BCG, с 2013 г. венчурными фондами инвестировано около 300 млн долл. США в стартапы, занимающиеся разработкой блокчейн-решений, относящихся к логистике, из них 53 млн долл. инвестировано исключительно в решения для управления грузоперевозками. Помимо этого сами логистические компании инвестируют миллионы долларов в собственные блокчейн-решения [Schmahl et al., 2019].

Далее приведен список из девяти типов недостатков логистики, которые блокчейн потенциально может решить:

1. Неэффективное управление информацией и документами.
2. Неоптимальное использование оборудования и ресурсов.
3. Изменения в правах собственности.
4. Комплаенс надзорными органами.
5. Трудоемкий процесс кредитования и выдачи аккредитивов.
6. Ограниченная прослеживаемость.
7. Отмывание денег или мошенничество через торговлю.
8. Непрозрачное ценообразование.
9. Сложный процесс обратной логистики.

Однако в логистике можно применить не только один блокчейн, его можно интегрировать с другой подрывной технологией цифровой экономики — интернетом вещей (IoT). Согласно отчету IDC [Torchia, Shirer, 2019], мировые инвестиции в интернет вещей достигнут 1 трлн долл. к 2022 г., а в 2019 г. около 10% инвестиций в IoT будут направлены на его развитие в логистике. Однако стоит отметить, что в 2016 г. эта же организация прогнозировала сумму мировых инвестиций в 1,29 трлн долл. к 2020 г. Такое замедление развития этой технологии в первую очередь связано с отсутствием технических стандартов, устаревшими структурами бизнеса и рынка, культурными проблемами, технологической сложностью, а также проблемами безопасности и конфиденциальности [Yusuf et al., 2018]. Поэтому для решения некоторых из этих проблем компании исследуют возможности соединения технологий интернета вещей и блокчейна.

Экосистема, использующая блокчейн-технологию, становится более безопасной, защищенной от взлома и изменения данных, чего не хватает IoT-девайсам и сенсорам. Поэтому в теории объединение этих технологий способно повысить безопасность IoT-систем, а также позволить блокчейн-технологиям получать достоверную информацию извне [Ernst&Young, 2016]. В управлении цепями поставок вместе эти технологии способны:

- Сократить издержки по складским запасам: снизить потребность в запасах за счет отслеживания продуктов и отгрузок в режиме реального времени с помощью IoT-сенсоров и обеспечения прозрачности состояния продуктов, заказов и доставок всем заинтересованным сторонам в цепочке поставок за счет блокчейна; использовать информацию, поступающую в режиме реального времени, для перераспределения срочных отгрузок по более быстрым маршрутам.
- Снизить издержки по кредитам и аккредитивам: минимизировать или полностью сократить комиссионные за счет автоматизации этих процессов, используя смарт-контракты.
- Сократить заблокированные оборотные средства: используя смарт-контракты и сенсоры IoT, увеличить скорость разрешения спорных ситуаций.

- Сократить комиссионные брокерам: снизить или полностью сократить комиссионные брокерам за таможенное оформление, предоставив надзорным органам своевременный доступ к информации об отгрузках на блокчейне.
- Снизить риски мошенничества и хищения: выявлять случаи хищения или фальсификации продукции во время транспортировки с помощью датчиков IoT и ускорять разрешение спорных ситуаций.
- Сократить расходы на контейнерные перевозки: автономная загрузка неиспользованного пространства контейнера, используя датчики IoT, и отслеживание записи в блокчейне о заказанном пространстве контейнера.

Решение, одновременно использующее технологии блокчейна и IoT, неприменимо для управления любой цепочкой поставок. Чтобы оправдать затраты на внедрение, каждая организация должна сначала сформулировать надежное экономическое обоснование, отражающее ее уникальную ситуацию. Исследование, проведенное BCG, показывает, что возможная ежегодная экономия от внедрения такого решения, а это в среднем от 0,4 до 0,8% выручки, может дать предприятиям устойчивое конкурентное преимущество, которое многие стремятся получить [Yusuf et al., 2018].

Подводя итог, необходимо отметить, что управление цепями поставок — одна из самых интересных областей для применения блокчейн-технологии. Вместе с тем из-за существующих ограничений самой технологии (например, недостаточная масштабируемость) или сегмента (например, коммерческая тайна) человечеству пока не удалось найти решение, полностью удовлетворяющее потребностям компаний и не противоречащее их интересам. Тем не менее разработки ведутся многими организациями, а это означает, что развитие блокчейн-технологии в этой области и появление качественного решения — лишь вопрос времени.

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

СПИСОК ТАБЛИЦ И ИЛЛЮСТРАЦИЙ ПОСОБИЯ

Список таблиц

Таблица 1. Поиск «горячих» ниш для бизнеса (регион — Москва) 15

Таблица 2. Критерии оценки бизнес-идей 17

Таблица 3. Оценка бизнес-идеи с позиции личных возможностей автора/коллектива авторов 19

Таблица 4. Критерии оценки бизнес-идеи 25

Таблица 5. Примеры направлений /отраслей/секторов экономики, от которых можно отталкиваться при групповом обсуждении бизнес-идей 27

Таблица 6. Идеи бизнеса в разных сферах 28

Таблица 7. Инновационные экономические тренды 32

Таблица 8. Бизнес-идеи в различных отраслях экономики 35

Таблица 9. Анализ конкурентов 58

Таблица 10. Оценка спроса 58

Таблица 11. Сравнительная таблица Cofix и Starbucks 59

Таблица 12. SWOT-анализ компании Samsung (смартфоны) 59

Таблица 13. Анализ 4P 60

Таблица 14. Условия публикации рекламных статей 62

Таблица 15. Данные о рекламных показателях компании 62

Таблица 16. Примерная стоимость рекламы ... 63

Таблица 17. Опросный лист: результаты ... 68

Таблица 18. Формы коммерческих организаций в РФ ... 76

Таблица 19. Статистика действующих в РФ организационно-правовых форм по состоянию на 01.01.2020 ... 78

Таблица 20. Специфика деятельности юридического лица (ООО), индивидуального предпринимателя и самозанятого ... 79

Таблица 21. Состав вкладов в уставный капитал и их оценка на 11.01.2019 ... 80

Таблица 22. Состав вкладов в уставный капитал и их оценка на 15.01.2019 ... 81

Таблица 23. Основные конкуренты компании ... 81

Таблица 24. Состав вкладов в уставный капитал и их оценка: следующий этап ... 82

Таблица 25. Состав вкладов в уставный капитал и их оценка на 01.02.2019: следующий этап ... 83

Таблица 26. Личностные ценности ... 88

Таблица 27. Ценностные профили партнеров в семейном бизнесе ... 88

Таблица 28. Данные по расчету показателя среднесписочной численности работников по результатам работы в январе-октябре 2019 г. ... 91

Таблица 29. Заявка на подбор сотрудника ... 93

Таблица 30. Повременная система заработной платы ... 97

Таблица 31. Исходные данные компании «Строймаш» ... 107

Таблица 32. Материальные запасы и незавершенное производство ... 115

Таблица 33. Группировка по экономическим элементам ... 116

Таблица 34. Затраты компании «Гаджет» ... 118

Таблица 35. Стоимость ремонта помещения для кафе-бургерной 122

Таблица 36. Стоимость оборудования помещений для бургерной 123

Таблица 37. Стоимость продуктов для бургерной (в первый месяц работы) 124

Таблица 38. Затраты на открытие бургерной перед запуском 125

Таблица 39. Ежемесячные расходы 126

Таблица 40. Расчет прибыли/убытка в первый месяц работы компании согласно версии Антона 127

Таблица 41. Статистика Telegram 129

Таблица 42. Статистика по переходам из социальных сетей 129

Таблица 43. Статистика по поисковым системам 130

Таблица 44. Статистика по пакетам 130

Таблица 45. Налоги и сборы, действующие на территории РФ 133

Таблица 46. Налоговые режимы в РФ 134

Таблица 47. Показатели хозяйственной деятельности компании «Искра» 137

Таблица 48. Данные о работе компании «Радуга» 137

Таблица 49. Показатели хозяйственной деятельности компании «НИВО» 138

Таблица 50. Данные о работе компании «Рассвет» 139

Таблица 51. График работы самозанятого 142

Таблица 52. Условия лизингового и банковского кредитования компании 151

Таблица 53. Приобретение оборудования в лизинг или по банковскому кредиту (аннуитетные и дифференцированные платежи) 152

Таблица 54. Распределение долей акционеров «Партии еды» 154

Таблица 55. Финансовая отчетность компании «Партия еды» за 2016–2018 гг. 155

Таблица 56. Инвестиции в компанию (по данным сайта Crunchbase.com) 159

Таблица 57. Баланс компании (нулевой период) 162

Таблица 58. Денежный поток компании (нулевой период) 162

Таблица 59. Отчет о прибылях и убытках (1-й месяц) 163

Таблица 60. Отчет о прибылях и убытках (1-й месяц) 163

Таблица 61. Баланс компании (1-й месяц) 164

Таблица 62. Определение порога безубыточности компании 164

Таблица 63. Денежный поток компании 1-й период (месяц) 165

Таблица 64. Баланс компании 1-й период (месяц) 165

Таблица 65. Полная себестоимость продаж 166

Таблица 66. Баланс компании нулевого периода 166

Таблица 67. Баланс компании на конец периода 167

Таблица 68. Данные о финансовых результатах компании на конец периода 167

Таблица 69. Показатели финансовой деятельности компании 168

Таблица 70. Баланс на начало и конец периода 168

Таблица 71. Отчет о финансовых результатах 169

Таблица 72. Показатели себестоимости и рентабельности компании 171

Таблица 73. Показатели себестоимости и рентабельности компании 172

Таблица 74. Показатели хозяйственной деятельности компании «Промстрой» 173

Таблица 75. Показатели рентабельности компании «Промстрой» 173

Таблица 76. Данные о работе компании «Солярис» 174

Таблица 77. Показатели хозяйственной деятельности компании «Акватор» 174

Таблица 78. Данные о работе компании «Перспектива» 175

Таблица 79. Характеристики помещения для проекта 177

Таблица 80. Оценка конкурентной среды проекта 178

Таблица 81. Оценка потребительского спроса и потенциальной выручки проекта 179

Таблица 82. Предполагаемые единовременные расходы для запуска проекта 179

Таблица 83. Предполагаемые ежемесячные расходы проекта 180

Таблица 84. Определение порога прибыльности проекта 180

Таблица 85. Данные РПК по трем городам (ежемесячно) 181

Таблица 86. Современные направления развития финтеха 186

Таблица 87. Современные следствия развития финтеха 187

Таблица 88. Применяемые технологии финтеха 189

Таблица 89. Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий 194

Таблица 90. Потенциал трансформации бизнес-моделей МСП при применении цифровых технологий 196

Таблица 91. План-график занятий по курсу 213

Таблица 92. Компетенции и результаты обучения 216

Таблица 93. Трудоемкость дисциплины 219

Таблица 94. Оценочные средства дисциплины 227

Таблица 95. Балльная система оценки 235

Таблица 96. Формирование оценки по курсу 235

Таблица 97. Проверка гипотез. Пример 243

Таблица 98. Ценности и их интерпретация..... 246

Таблица 99. Виды и формы предпринимательской деятельности 256

Таблица 100. Баланс компании 276

Таблица 101. Баланс компании 277

Таблица 102. Себестоимость производственная и полная в компании..... 277

Таблица 103. Производственная себестоимость компании 278

Таблица 104. Калькуляция себестоимости в компании 279

Таблица 105. Структура полной себестоимости компании..... 279

Таблица 106. Структура полной себестоимости компании..... 280

Таблица 107. Денежный поток компании..... 281

Таблица 108. Дисконтированный денежный поток компании..... 283

Таблица 109. Показатель чистой приведенной стоимости..... 283

Таблица 110. Дисконтированный денежный поток 284

Таблица 111. Дисконтированные денежные потоки при коэффициенте дисконтирования, равном 1,15 284

Таблица 112. Процентная ставка банковского счета..... 284

Таблица 113. Пассив баланса компании 286

Таблица 114. Формирование прибыли в компании 288

Таблица 115. Формирование баланса компании 288

Таблица 116. Формирование баланса компании 288

Таблица 117. Дисконтированный FCFF нарастающим итогом..... 290

Таблица 118. Показатели эффективности проекта 290

Таблица 119. Анализ входящих и исходящих потоков с точки зрения инвесторов 290

Таблица 120. Анализ входящих и исходящих потоков с точки зрения инвесторов 290

Таблица 121. Баланс компании 292

Таблица 122. Актив баланса 292

Таблица 123. Актив баланса 293

Таблица 124. Актив баланса 293

Таблица 125. Актив баланса 294

Список иллюстраций

Рисунок 1. Управленческие навыки, знание бизнес-процессов, связи 10

Рисунок 2. Эмоциональные уровни («энергетические орбиты») и переходы между ними 13

Рисунок 3. Пример ответа группы студентов прошлых лет 16

Рисунок 4. Интерактивный портал экономического факультета МГУ. URL: https://on.econ.msu.ru. Раздел «Курс «Основы предпринимательства» 22

Рисунок 5. Алгоритм креативного формирования идеи бизнеса 23

Рисунок 6. Пример ответа группы студентов прошлых лет по инновационным экономическим трендам по сектору «Дом и семья» 33

Рисунок 7. Модель Остервальдера: основные структурные блоки 37

Рисунок 8. Модель Остервальдера: расшифровка основных структурных блоков 38

Рисунок 9. Процесс превращения бизнес-идеи в бизнес-модель 44

Рисунок 10. Метод дизайна ценностного предложения в кратчайшем изложении 45

Рисунок 11. Модель Остервальдера: расшифровка основных структурных блоков 46

Рисунок 12. Шаблон модели А. Остервальдера и И. Пенье 47

Рисунок 13. Оформление шаблона модели А. Остервальдера и И. Пенье. Предпринимательский проект «Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание» 48

Рисунок 14. Пример анализа факторов внешней среды студентов прошлых лет. Предпринимательский проект «Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание» 49

Рисунок 15. Конверсия потребителей 65

Рисунок 16. Продукты компании 67

Рисунок 17. Для чего заполнять опросный лист? 69

Рисунок 18. Оформление шаблона маркетингового плана предпринимательского проекта «Кейтеринг — выездное ресторанное обслуживание». 69

Рисунок 19. Основатель проекта Дмитрий Пбединский 145

Рисунок 20. Книга основателя проекта 146

Рисунок 21. Прототипы продуктов 146

Рисунок 22. Сайт основателя проекта 146

Рисунок 23. Прототипы новых продуктов 147

Рисунок 24. Видеоблог основателя проекта 147

Рисунок 25. Виды вознаграждений спонсорам проекта 147

Рисунок 26. Оборотные средства проекта 148

Рисунок 27. Дифференцированный и аннуитетный платежи. Отличия основных способов погашения кредита 151

Рисунок 28. Михаил Перегудов — основатель «Партии еды» 152

Рисунок 29. Бизнес-модель компании «Партия еды» 154

Рисунок 30. Основатель стартапа Clinkle Лукас Дюплан 158

Рисунок 31. Основатель стартапа Clinkle Лукас Дюплан и инвестор Ричард Брэнсон 159

Рисунок 32. Команда проекта 160

Рисунок 33. 48 основных финтех-единорогов 2019 г. 190

Рисунок 34. Группы технологий для промышленного будущего 193

Рисунок 35. Экономика без платформ и платформенная экономика 194

Рисунок 36. Платформы и сервисы цифровой экономики 195

Рисунок 37. Пример цифровой подписи. 197

Рисунок 38. Основные показатели деятельности Группы компаний «Обувь России» за 2003–2019 гг. 199

Рисунок 39. Инновационный подход к построению клиентской базы Группы компаний «Обувь России» с фокусом на долгосрочное сотрудничество 200

Рисунок 40. Финансовые сервисы Компании 202

Рисунок 41. Производство обуви и комплектующих 202

Рисунок 42. Технологии и инновации 203

Рисунок 43. Использование блокчейна в Компании 204

Рисунок 44. Принципы работы блокчейна в Компании 205

Рисунок 45. Как работает система блокчейна в Компании 206

Рисунок 46. Целевое тестирование и проверка гипотез 240

Рисунок 47. Структура производственной себестоимости 278

Рисунок 48. Структура себестоимости и производственные расходы 280

Рисунок 49. Модель бизнеса
(адаптировано из [Джонсон, Кристенсен, Кагерман, 2008]) 300

Рисунок 50. Шаблон бизнес-модели [Остервальдер, Пенье 2013] 301

Рисунок 51. Бизнес-концепция и ее потенциал прибыльности
(адаптировано из: [Хамел, 2007]) 305

Рисунок 52. Система циклов обмена, или цепочка
«поставщик — потребитель» 307

Рисунок 53. Основные применения блокчейн-технологии 311

Рисунок 54. Регулирование криптовалют в разных странах мира 317

Учебно-методическое пособие

**«ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО:
ОТ ИДЕИ ДО РЫНКА»**

ISBN 978-5-906932-46-4