

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Основы предпринимательства

Под редакцией
Н. П. Иващенко



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

Экономический факультет

Кафедра экономики инноваций



Основы предпринимательства

Учебно-методическое пособие
к семинарским занятиям

Под редакцией Н.П. Иващенко

Москва
2016

УДК 338.28
ББК 65.29
О-753

Авторы: д.э.н., проф. Н.П. Иващенко; к.э.н., доц. Ф.Ш. Федорова; к.э.н., доц. И.В. Савченко; к.э.н., доц. В.Г. Попова; к.э.н., доц. М.С. Шахова; к.э.н., доц. Е.В. Груздева; к.э.н., доц. Е.Б. Тищенко; к.психол.н., доц. М.В. Красностанова; к.э.н., доц. А.А. Энговатова; м.н.с. И.И. Коростылева.

О-753 **Основы предпринимательства:** Учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 168 с.

ISBN 978-5-906783-31-8

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов 2 курса направления «Менеджмент» для проведения семинарских и самостоятельных работ по обязательной дисциплине «Основы предпринимательства» согласно годовому учебному плану направления «Менеджмент».

В пособии рассматриваются основные понятия предпринимательства, история его развития, практические ситуации. По каждой теме предлагаются разнообразные учебно-методические материалы: задачи, тесты, кейсы, контрольные вопросы и т.п. с использованием отчетности российских и зарубежных компаний.

Для студентов экономического факультета МГУ.

Ключевые слова: производство, бизнес-модель, доходы и расходы фирмы, бизнес-планирование, внешняя и внутренняя среда

ББК 65.050
П69

ISBN 978-5-906783-31-8

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016

Оглавление

Введение	6
----------------	---

Раздел I **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК СФЕРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ** **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Тема занятия 1. Понятие «предпринимательство» и основные характеристики предпринимательской деятельности	8
Тема занятия 2. Организационно-правовые формы ведения бизнеса в России	22
Тема занятия 3. Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества	31
Тема занятия 4. Формирование ценностного предложения для вывода продукта на рынок	43

Раздел II **РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ** **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Тема занятия 5. Основные средства в предпринимательской деятельности	50
Тема занятия 6. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность	57
Тема занятия 7. Оборотные средства: состав, структура, источники ..	63
Тема занятия 8. Человеческий фактор в бизнесе	68

Раздел III **ЗАТРАТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ** **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Тема занятия 9. Расходы и себестоимость продукции	81
Тема занятия 10. Виды и состав доходов предпринимательских структур	88
Тема занятия 11. Налогообложение предпринимательской деятельности	95
Тема занятия 12. Результаты предпринимательской деятельности	99
Тема занятия 13. Основы бизнес-планирования	114

Раздел IV **ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

Тема занятия 14. Инновации в предпринимательской деятельности ...	138
Приложения	155
Библиография	165

Практическое пособие предназначено для проведения семинарских занятий по тематике учебного курса «Основы предпринимательства» для студентов экономического факультета МГУ, обучающихся по специальности «Менеджмент». В пособии рассматриваются теоретические аспекты предпринимательства, а также их адаптация к российской практике ведения бизнеса. В связи с этим предпринимательство представлено как социальное явление (основные понятия и характеристики, история развития предпринимательства) и как процесс (реализация предпринимательского проекта, бизнес-планирование, привлечение и использование ресурсов). Целью занятий является закрепление и углубление лекционного материала и знаний, полученных из литературных источников, в ходе обсуждения предлагаемых проблем, рассмотрения конкретных ситуаций, решения задач и нахождения ответов на контрольные вопросы.

Для проведения занятий по каждой теме предлагаются следующие учебно-методические материалы: вопросы для обсуждения, материалы для предварительного изучения перед началом занятия (семинара), задачи, ранжированные по уровню сложности (звездочкой отмечены задания повышенной сложности), упражнения, тесты, кейсы, составленные с использованием корпоративной отчетности российских и зарубежных компаний, практические ситуации с применением различных бизнес-моделей предпринимательской деятельности, контрольные вопросы для проверки знаний, списки используемой и рекомендуемой литературы, а также интернет-источники по теме семинара. Полную версию дополнительных учебно-методических материалов студенты могут получить на интернет-ресурсе программ дистанционного обучения экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова www.op.econ.msu.ru.

Курс «Основы предпринимательства» включает:

- 32 часа — лекционные занятия;
- 32 часа — семинарские занятия.

Формы контроля: контрольные работы, самостоятельная работа над отдельными заданиями по группам и\или по вариантам, экзамен.

Раздел I.

Тема
занятия 1.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК СФЕРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Понятие «предпринимательство»
и основные характеристики
предпринимательской деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «предпринимательство» и его эволюция.
2. Личность предпринимателя и предпринимательское поведение. Предприниматель и менеджер: сходство и отличие.
3. Поиск и оценка предпринимательской идеи.
4. Какие качества необходимы предпринимателю? Социально - экономические и психологические аспекты предпринимательской деятельности.

Задание 1

Проанализируйте историю понятия «предприниматель».

Средние века: Предприниматель — организатор парадов и музыкальных представлений; лицо, отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных или производственных проектов.

XVII в.: Предприниматель — лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее. Такой человек берет на себя всю полноту финансовой ответственности за выполнение условий контракта, но если ему удастся уложиться в меньшую сумму, то разницу он берет себе.

1721 г. Всеобщий словарь коммерции, г. Париж: Предприниматель — человек, берущий на себя обязательство по производству или строительству объекта.

1725 г. Ричард Кантильон: Предприниматель — это человек, действующий в условиях риска; при этом есть разница между лицом, вкладывающим капитал, и лицом, использующим этот капитал на практике, т.е. предпринимателем.

1797 г. Жан Морис Эмиль Бодо: Предприниматель — лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием.

1803 г. Жан Батист Сей: Доход на капитал отличается от предпринимательского дохода.

1876 г. Фрэнсис Уокер: Следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям.

1890 г. Альфред Маршалл: Не каждый желающий может быть предпринимателем. «Естественный» отбор предпринимателей совершается в природе согласно естественному отбору, открытому Ч. Дарвином.

1910 г. Макс Вебер: Предпринимательская деятельность — это воплощение рациональности (получение максимальной выгоды от использования вложенных средств и приложенных усилий и т.п.). В основе предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя.

1921 г. Ф. Найт: Менеджер становится предпринимателем тогда, когда он действует самостоятельно и готов к личной ответственности. Предпринимательский доход — это разница между ожидаемой (прогнозной) денежной выручкой фирмы и реальной ее величиной. Несмотря на неопределенность будущего, предприниматель может предвидеть основные параметры развития производства и обмена и получить дополнительный коммерческий эффект.

1934 г. Джозеф Шумпетер: Предприниматель — это новатор, который разрабатывает новые технологии, «основной феномен» экономического развития, его главная движущая сила, уникальная общеэкономическая функция любой общественно-экономической формации. При этом статус собственника не является определяющим и обязательным атрибутом предпринимателя.

1936 г. Джон Мейнард Кейнс: Предприниматель — своеобразный социально-психологический тип хозяйственника, для которого главное — «не столько рациональная калькуляция Вебера или новаторство Шумпетера, сколько набор определенных психологических качеств». Основные предпринимательские качества: умение соотнести потребление и сбережения, способность к риску, дух активности, уверенность в перспективах и др. Основные мотивы предпринимательской деятельности: стремление к лучшему, независимости, желание оставить наследникам состояние.

1961 г. Дэвид Макклелланд: Предприниматель — это энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска.

1964 г. Питер Друкер: Предприниматель — это человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой.

1975 г. Альберт Шапиро: Предприниматель — это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу.

1980 г. Карл Веспер: Понятие «предприниматель» по-разному определяется экономистом, психологом, предпринимателем и политиком.

1983 г. Гиффорд Пиншот: Различает понятия «интрапренер» и «антрепренер». Интрапренер — это антрепренер, действующий в условиях уже существующего предприятия, в отличие от собственно антрепренера — предпринимателя, создающего новое предприятие.

1985 г. Роберт Хизрич: Предпринимательство — это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель — это человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.

2007 г. Гай Кавасаки: Предприниматель — это тот, кто создает, как Бог, управляет как король, работает как раб.

2008 г. Сергей Брин: «Совершенно очевидно, что каждый человек хочет добиться успеха, но я хочу, чтобы меня вспоминали как предпринимателя — новатора, человека нравственного, заслуживавшего доверия и, в конечном счете, привнесшего в этот мир значительные перемены».

2009 г. Стив Джобс: Инновация отличает лидера, предпринимателя-первороходца от догоняющего.

2005—2011 гг. У. Чан Ким и Рене Моборн: Стратегии «голубого океана» — выделение предпринимательской деятельности, основанной на создании инновации ценности за пределами существующих конкурентных рынков («алых океанов»). Инновация ценности — краеугольный камень стратегии голубого океана, ибо именно создавая мощный скачок ценности для потребителей, компания открывает не охваченное конкуренцией пространство рынка.

Задание 2

Используя рис. 1, раскройте императивные отличия предпринимателя от менеджера, промоутера и изобретателя.

Определите различия между ними по следующим направлениям:

- мотивация действий;

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

К р е а т и в н о с т ь и н н о в а ц и о н н о с т ь	Изобретатель	Предприниматель
	Промоутер	Менеджер, администратор

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

Задание 3

Взгляните на фигуру предпринимателя с точки зрения:

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

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 Камрад — 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, медиа-магнат, владелец СМИ, кинокомпаний и издательств в США, Австралии, Европе, Латинской Америке и Азии, председатель совета правления CNN.

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

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

Задание 4

Ниже приведены 10 заповедей, сформулированных венчурным фондом ABRT, для начинающих в high-tech.

1. Начинаяте в гараже. Жесткие стартовые условия стимулируют изобретательность и предприимчивость, учат планировать свои действия.

2. Возьмите в бизнес соседа по комнате. Технические способности и деловая хватка редко сочетаются в одном человеке. Нужен партнер, который будет вас дополнять.

3. Выберите быстрорастущий рынок. Если получится справиться с этой задачей, шансы на успех будут велики даже в том случае, если управляющая команда совершит много ошибок.

4. Отличайтесь от конкурентов. Отличия могут заключаться в хорошем продукте или выдающемся маркетинге, оригинальном подходе к продажам, в позиционировании на рынке или цене.

5. Будьте параноиком. Знайте своих конкурентов и быстро принимайте решения. Для успеха нужно всегда быть на шаг впереди и двигаться быстрее других.

6. Ориентируйтесь на потребителя. Гениальная идея не гарантирует успеха. Для удачного развития бизнеса нужно глубокое понимание потребностей клиентов и увеличение количества пользователей вашего сервиса.

7. Постройте сильную команду. Задача лидера компании — собрать вокруг себя бизнес-профессионалов и технических специалистов, понимающих друг друга с полуслова.

8. Ищите советников и партнеров. Они помогут вам своими знаниями и опытом, глубоким пониманием бизнеса и связями.

9. Действуйте. Верьте в себя, работайте в поте лица, всегда фокусируйтесь на текущих задачах и при этом не забывайте думать о стратегии. Успех всех компаний достигается тяжелым трудом.

Хорошие предприниматели настойчивы и не откладывают то, что можно сделать сейчас.

10. Продавайте, продавайте, продавайте. Выпустить очень хороший продукт еще недостаточно — надо суметь его продвинуть. Для этого нужно, чтобы у всех сотрудников компании возникло желание всегда и все продавать: и себя, и компанию, и товар!

Сформулируйте, какими компетенциями, на ваш взгляд, должен обладать предприниматель, стоящий у истоков создания инновационной компании.

Задание 5. Кейс «Развитие предпринимательской идеи»

В 2005 г. Алексей Иванов закончил с отличием химический факультет Московского государственного университета. Он получал большое удовольствие не только от изучения, но и от преподавания любимой науки. Еще будучи студентом, Алексей помогал своему младшему брату осваивать основы химии, а также успел поработать учителем химии в общеобразовательной школе. На последнем курсе Алексей подготовил методическое пособие для детей от 10 до 16 лет и их родителей, в котором представил 80 зрелищных и безопасных опытов, демонстрирующих базовые законы химии. Это пособие, обоснованно заслужившее положительные отзывы профессорско-преподавательского состава, можно было использовать как на школьных уроках, так и в домашних условиях. Главной проблемой для пользователей пособия было банальное отсутствие необходимых реактивов и лабораторной посуды в широкой продаже. Алексей часто сам покупал требуемое оборудование и материалы в специализированном магазине, чтобы продемонстрировать школьникам зрелищные химические реакции. Проводимые опыты всегда вызывали бурный восторг и неподдельный интерес даже у самых скептически настроенных старшеклассников.

Однажды Алексею пришла идея сделать на базе собственно методического пособия набор под названием «Юный химик», в который положить все необходимые для опытов реактивы и оборудование. Такой набор можно было бы использовать и в рамках школьного курса химии и дома — для развития у подростков интереса к науке. Алексей был уверен, что на подобный продукт будет стабильный спрос. Воспользовавшись небольшой финансовой поддержкой своих родителей, молодой специалист зарегистрировал себя в качестве индивидуального предпринимателя, приобрел мебель, офисную технику и арендовал полуподвальное помещение,

которое должно было стать одновременно и офисом, и производственным цехом, и складом. Алексей решил, что будет максимально экономить на персонале и только после того, как подготовит продукт целиком, наймет одного или двух рабочих для производства первой партии. Всю остальную работу он возьмет на себя.

Алексей не имел ни практического опыта, ни теоретических знаний об организации производства и дистрибуции товаров народного потребления. Он это прекрасно понимал, поэтому решил начать свою деятельность с изучения литературы по менеджменту и маркетингу. Усвоив некоторое количество глав, Алексей приступил к доработке своего методического пособия, поскольку оно требовало переосмысления из-за того, что набор «Юный химик» был не готов для массового производства: необходимо было сократить и стандартизировать номенклатуру лабораторного оборудования, отобрать только разрешенные к свободной продаже реактивы, распределить опыты по тематическим разделам. Эта работа так увлекла Алексея, что он посвятил ей почти полтора месяца и добавил в пособие несколько новых экспериментов.

Затем начинающий предприниматель озабочился проблемой сохранения авторских прав на свое изобретение. Алексей решил подготовить несколько пилотных образцов продукта и один из них передать в Роспатент для определения сроков и стоимости патентования. На закупку и производство образцов комплектующих у Алексея ушел месяц работы. Основные сложности возникли с производством пластикового ложементы, куда предполагалось класть стеклянное оборудование. Технология производства (в основном сборочного) уже сформировалась в голове у Алексея, но он никак не мог понять, какие производственные процессы ему следует делать самому, а какие — передать субподрядчикам. Высчитать реальную себестоимость того или иного действия на столь малом объеме возможным не представлялось.

Параллельно с этим Алексей пытался подготовить пакет документов для патентования своего изобретения, но у него получалось выйти только на фирмы-посредники, которые были готовы за существенное вознаграждение заняться патентованием. В итоге Алексей по совету старшего товарища решил отказаться от идеи патентования, поскольку защита от подделок требовала серьезной юридической поддержки, стоимость которой значительно превышала стоимость патентования.

Прошло более трех месяцев с начала деятельности Алексея в качестве индивидуального предпринимателя. Деньги, подаренные

родителями для начала своего дела, подходили к концу. До старта серийного выпуска «Юного химика» было еще далеко — Алексей, узнавший за это время многое о маркетинге, хотел сначала разработать узнаваемый дизайн упаковки и уникальную торговую марку для своего продукта. Алексею за все время развития проекта не поступило ни одного заказа на его продукт, поскольку он просто не успевал рассказать о нем знакомым учителям и, тем более, провести переговоры с оптовыми покупателями и торговыми сетями. Оказавшись в сложном финансовом положении, начинающий предприниматель принял трудное решение отказаться от арендуемого помещения, которое он хотел использовать как производственный цех.

Проект был близок к закрытию, но случилось так, что Алексей посетил профессиональную выставку, где собирались поставщики и производители игр и игрушек. Познакомившись с одной компанией, которая занималась производством научно-познавательных наборов для экспериментов, Алексей рассказал о своем изобретении и предложил реализовать эту идею. Он был принят в штат компании и с помощью ее компетенций в области производства и продаж смог запустить в серию свой набор «Юный химик». По договоренности с руководством компании Алексей получал 5% от общего объема продаж набора «Юный химик».

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы:

1. Можно ли считать изобретение Алексея коммерческой возможностью, и как вы можете охарактеризовать эту возможность?
2. Каких знаний, умений, навыков не хватило Алексею для того, чтобы самостоятельно реализовать свой проект?
3. Какие основные ошибки допустил Алексей при организации своей деятельности?
4. Каким образом следовало бы организовать проект по производству набора «Юный химик»?
5. Можно ли считать решение Алексея вступить в штат компании (т.е. стать наемным работником) решением предпринимателя?
6. Какие конкретные меры следует принять, чтобы оценить целесообразность дальнейших действий по реализации данной коммерческой возможности?

Задание 6. Кейс «Развитие предпринимательской идеи»

В марте 1991 г. гражданин США Марк Хуарес проживал в г. Берлине (Германия), где работал по договору массажистом. Он изобрел приспособление, которое значительно облегчало его труд, и раздумывал о том, что делать с этим изобретением. Приспособление состояло из 5 деревянных шаров, четыре шара поменьше (диаметром примерно в 1 дюйм) соединялись с нижней частью шара большего размера (диаметром примерно в 2 дюйма) деревянными шпунтами длиной примерно по 1 дюйму каждый (см. рис. 2).

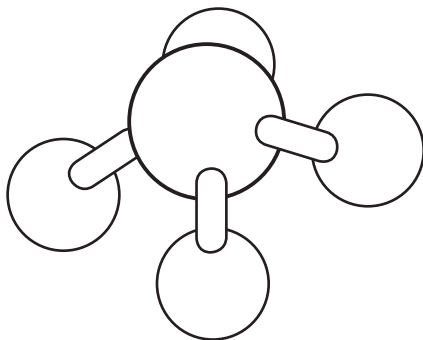


Рис. 2. Приспособление для массажа (эскиз)

Назначение этого приспособления состояло в том, что оно помогает массажисту передавать давление на тело клиента более твердо и направленно, с меньшим усилием. Изобретение Марка по достоинству оценили его коллеги, для которых он изготовил несколько таких приспособлений, а также клиенты.

Марк задумался о том, как поступить со своим изобретением. Времени у него было мало да и денег тоже. Стоит ли заниматься оформлением лицензий, производством нового приспособления, оформлением патента, пытаться узнать, нет ли подобных изделий на рынке? И если стоит, то в какой последовательности заниматься всеми этими делами? Или ничего не предпринимать, просто продолжать работать массажистом, а его несложное изобретение само найдет свой путь к потребителю? Тем более, что неизвестно, будет ли оно пользоваться спросом в случае организации массового производства. Что следует предпринять для создания предприятия по производству и реализации этого приспособления, если он примет такое решение, и как это лучше сделать?

Предыстория вопроса

Ранее Марк занимался самыми разными видами деятельности. В середине 70-х гг. он изучал маркетинг в колледже Чэбот в Калифорнии и одновременно работал в винодельческой компании (в течение 9 месяцев), затем в фирме «Эй-ар-эй сервисиз» (7 месяцев), которая занималась прачечным обслуживанием больниц и ресторанов.

В начале 1997 г. он перешел на работу в отдел реализации компании по продаже энергосберегающих бытовых кондиционеров. Работал он вполне успешно, но уже в 1998 г. Марк стал чувствовать, что такая жизнь его не устраивает, а стиль жизни не соответствует его устремлениям. Он взял незапланированный двухнедельный отпуск за свой счет и провел его, просто разъезжая на машине по западному побережью США. Затем уволился из компании и уехал в Европу попутешествовать и пожить в разных странах. Десять из последующих 15 лет он ездил по разным странам, время от времени находя случайную работу. Когда у него кончались деньги, он возвращался в США, устраивался на работу, копил деньги и снова возвращался в Европу. Во время приездов в США он основал компанию по ландшафтному дизайну, затем продал ее в обмен на фирму, занимавшуюся сооружением «экологически правильных» жилых и административных помещений, участвовал в других малых предприятиях.

Оказавшись в 1997 г. в Берлине, Марк решил стать массажистом. Сначала он думал, что эту профессию трудно будет освоить в Германии, ведь он не владел немецким языком, да и денег на оплату занятий у него не было. Но его уговорил инструктор по массажу, сказав, что языковой барьер — не помеха, ведь массажист общается с телом клиента на универсальном языке прикосновений. Чтобы окончательно убедить Марка, инструктор предложил ему работу в школе массажа. К концу года Марк получил свидетельство специалиста терапевтического массажа. Через некоторое время он сам стал инструктором по массажу. К этому времени он почувствовал, что традиционные методы массажа приводят к усталости рук массажиста. У многих терапевтов-массажистов возникает запястный синдром, появляется ломота в ладонях и предплечьях.

Однажды в феврале 2001 г., проснувшись утром, Марк вспомнил, что видел во сне приспособление, которое может помочь в его работе. Это был крупный деревянный шар, от которого отходили четыре деревянных ножки, на концах которых были закреплены деревянные шарики размером поменьше. На большом шаре была

нарисована улыбающаяся рожица. Он поделился своей идеей с подругой, и она посоветовала ему обратиться к столяру и попросить его изготовить это приспособление по его чертежу.

Столяр изготовил несколько образцов изделия, и Марк опробовал свое изобретение на студентах. Им понравилось, и на следующей неделе Марк заказал еще несколько экземпляров для их товарищей. Впоследствии Марк сделал еще несколько заказов, его коллеги и товарищи были в восторге от его изобретения, спрос на новое приспособление постоянно увеличивался.

Видя, какой интерес его изделие вызывает среди студентов, Марк стал задумываться о том, чтобы запатентовать свое изобретение. В Берлине он отыскал американского юриста-патентоведа. Тот запросил 4 тыс. долл. за проведение «исследования» в связи с предполагаемым оформлением патента. Речь шла вовсе не о подаче заявки на оформление патента на новое приспособление, а лишь о том, чтобы проверить документы о ранее выданных в США патентах на предмет наличия в них аналогичных изобретений и идей. Если окажется, что подобное изобретение не было ранее запатентовано в США, Марк сможет подать заявку на оформление патента, но это будет стоить значительно дороже. И если в конце концов Марк получит патент, это даст ему право подавать в суд на любых лиц, которые попытаются изготовить аналогичное изделие на территории страны, в которой выдан патент. Если суд по патентным делам признает факт нарушения патента, будет вынесено постановление, запрещающее дальнейшее изготовление данных изделий без согласования с патентообладателем. Оформление патента в США занимает, как правило, около двух лет.

В общем, Марк так и не решил, стоит ли браться за организацию производства и реализации нового приспособления. И если стоит, как это сделать? У Марка не очень много денег.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Можно ли считать изобретение Марка коммерческой возможностью, и как вы можете охарактеризовать эту возможность?
2. Существовала ли эта возможность до того, как Марк изобрел свое приспособление? Можно ли сказать, что изобретение изменило или заменило собой эту возможность?
3. Что необходимо Марку для того, чтобы реально воспользоваться своей идеей, если это вообще возможно?

4. Какие конкретные меры следует принять, чтобы оценить целесообразность дальнейших действий по реализации данной коммерческой возможности?
5. Если этим стоит заняться, каковы должны быть дальнейшие действия Марка?

Задание 7

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

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

Таблица 1

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

№ п/п	Критерии оценки	Оценка
1	Наличие подходящих помещений (насколько доступны помещения с требуемой инфраструктурой, необходимые для реализации бизнес-идеи)	
2	Семейные обстоятельства (насколько семейные обстоятельства позволяют заниматься реализацией бизнес-идеи)	
3	Вовлечение во времени (в какой степени бизнес, построенный на реализации бизнес-идеи, соответствует возможностям авторов с точки зрения загрузки во времени)	
4	Требуемый капитал (насколько доступен автору капитал, необходимый для реализации бизнес-идеи)	
5	Знание продукта/услуги (в какой степени автору знаком продукт, который будет являться результатом реализации бизнес-идеи)	
6	Знание рынка (насколько автор знаком с рынком продукта: потребители, поставщики, конкуренты, госрегулирование)	

Окончание табл. 1

№ п/п	Критерии оценки	Оценка
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 (мах = 80 баллов)	

Таблица 2

Оценка бизнес-идеи с позиции рынка

№ п/п	Критерии оценки	Оценка
1	Удовлетворенность спроса (как можно оценить спрос на продукт, являющийся результатом реализации бизнес-идеи, в сравнении с предложением)	
2	Рост рынка (как можно оценить рост рынка продукта, являющийся результатом реализации бизнес-идеи)	
3	Доступность рынка (как можно оценить доступность рынка продукта, являющегося результатом реализации бизнес-идеи)	
4	Степень конкуренции (как можно оценить возможности на рынке в связи с наличием конкурентов)	
5	Наличие рыночной ниши (как можно оценить стабильность спроса на продукт, являющийся результатом реализации бизнес-идеи)	
6	Уровень цен (как можно оценить возможности для установления приемлемых цен на продукт, являющийся результатом реализации бизнес-идеи)	
7	Постоянство спроса (как можно оценить стабильность спроса на продукт, являющийся результатом реализации бизнес-идеи)	
8	Потенциал рынка (как можно оценить потенциал рынка, т.е. верхний предел спроса на продукт, являющийся результатом реализации бизнес-идеи)	
	Результат (мах = 80 баллов)	

Контрольные вопросы

1. Чем характеризуется предпринимательский подход?
2. Что включают в себя понятия «предприниматель», «предпринимательская деятельность»?
3. Каковы характерные черты предпринимателя?
4. В чем состоит позитивная и негативная мотивация к предпринимательской деятельности?

Тема
занятия 2.

Организационно-правовые формы ведения бизнеса в России

Вопросы для обсуждения

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. Факторы, обуславливающие выбор конкретной организационно-правовой формы фирмы.
4. Организация, реорганизация и ликвидация фирмы.

Задание 1

Фирма, зарегистрированная 01.12.2011 г., занимается научно-технической деятельностью. Информация о численности и составе персонала в течение декабря представлена в табл. 3.

Таблица 3

Интервал времени	Работники списочного состава, человек		Совместители, человек	Работающие по договорам подряда, человек
	учитываемые при расчете среднесписочной численности	не учитываемые при расчете среднесписочной численности		
с 1.12 по 4.12	10	-	5	–
с 5.12 по 10.12	12	1	4	6
с 11.12 по 15.12	13	1	3	6
с 16.12 по 20.12	15	1	3	6
с 21.12 по 28.12	14	-	2	8
с 29.12 по 31.12	13	-	2	6

Является ли данная фирма субъектом малого предпринимательства?

Сохранит ли фирма статус субъекта малого предпринимательства при годовом обороте в 2012 г. в 50 млн руб.?

Задание 2

Проанализируйте существующие в мире организационно-экономические формы и определите организационно-экономические формы следующих предпринимательских структур: картель, холдинг, консорциум, концерн, синдикат, ФПГ, ТНК (табл. 4).

Таблица 4

Предпринимательская структура	Организационно-экономическая форма
ОПЕК	
«Бабаевский», «Сименс», Энергоатом	
ИД «Коммерсантъ», Газпром-Медиа, NBC Universal	
«Альфа-Групп»	
«Глобал Америкен»	
«Лукойл», «Интеррос»	
«Nestle», GM, IMB, Газпром, ВТБ	

Задание 3

Проанализируйте организационно-правовые формы коммерческих организаций в РФ: полное товарищество (ПП), товарищество на вере (ТВ), общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО), закрытое акционерное общество (ЗАО), открытое акционерное общество (ОАО), производственный кооператив (ПК) по критериям, представленным в табл. 5.

Таблица 5

Характеристика организационно-правовых форм коммерческих организаций в РФ

Критерии	ПП	ТВ	ООО	ОДО	ЗАО	ОАО	ПК
Участники							
Количество участников (минимальное и максимальное)							
Учредительные документы							

Окончание табл. 5

Критерии	ПП	ТВ	ООО	ОДО	ЗАО	ОАО	ПК
Мера ответственности участников							
Минимальный размер УК							
Право собственности							
Управление							
Распределение прибыли							
Специальный закон							

Задание 4

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. Фирма 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. Фирма 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 (УК) — не менее 100-кратной суммы минимальных расходов на оплату труда на момент регистрации. Продажа акции — только с согласия других участников.

6. Организация возникает в результате объединения не менее пяти граждан на основе членства для ведения совместной производственной или иной хозяйственной деятельности. Учредитель-

ный документ — Устав, определяющий размер паевых взносов, характер и порядок участия его членов в деятельности организации и другие условия.

7. Предприятие 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.

Задание 5

Предложите оптимальную организационно-правовую форму для ведения указанных ниже видов бизнеса:

- туристическая фирма;
- банк;
- проектно-дизайнерская студия;
- фирма по производству и продаже пластиковых окон и сопутствующих товаров (жалюзи, гаражные ворота, витрины);
- консультативная фирма;
- интернет-аукцион;
- торговый центр по продаже автомобилей;
- страховая компания;
- завод по переработке мусора;
- салон красоты;
- издательский дом;
- частный детский сад или школа;
- мелкая мастерская по ремонту обуви.

При выборе организационно-правовой формы следует учесть следующие критерии: специализацию компании, количество учредителей и численность персонала, объем финансовых ресурсов, необходимых для открытия и ведения дела, материально-техническую базу, порядок распределения доходов, факторы риска, особенности законодательного регулирования и налогообложения.

Задание 6

Обсудите, по каким критериям ООО более (менее) предпочтительно по сравнению с ЗАО (ОАО) для организации предпринимательской деятельности: риск, гибкость, непрерывность существования, финансовая мощь, ликвидность вложения, налоги, рост, расходы на содержание фирмы, возможность обращаться в суд с иском к фирме. Заполните табл. 6.

Таблица 6

Основные различия между ООО, ОАО и ЗАО

Критерии	ООО	ОАО	ЗАО
1. Структура уставного капитала			
2. Минимальный размер уставного капитала			
3. Учредительные документы			
4. Максимальное число участников			
5. Порядок изменения состава участников			
6. Возможность участника передать долю (акции) другому лицу			
7. Состав органов управления организацией			
8. Кто избирает генерального директора?			
9. Нужна ли оценка независимым оценщиком не денежного имущества, вносимого при создании организации в уставной капитал?			
10. Как производится увеличение уставного капитала?			

Задание 7

В создании ЗАО участвуют три учредителя. В качестве взносов в уставной капитал учредителями предложены различные виды имущества. Состав вкладов и их оценка, предлагаемая учредителями, приведены в табл. 7.

Произведите расчет суммы уставного капитала ЗАО и распределите акции между учредителями. Номинальная стоимость акции нового ЗАО составляет 500 руб.

Как известно, стоимостная оценка вкладов учредителей осуществляется по их взаимной договоренности. Однако уточнить стоимость имущества можно, воспользовавшись услугами независимого оценщика. Какие коррективы внес бы в предлагаемые оценки вкладов оценщик, располагая следующей дополнительной информацией:

- номинальная стоимость акций, предлагаемых учредителем А, составляет 50 руб. за одну акцию. Рыночная стоимость по данным последней котировки — 25 руб. за одну акцию;
- номинальная стоимость акций, предлагаемая учредителем Б, составляет 50 руб. за единицу. По данным последней котировки — 60 руб. за единицу;
- использование основных средств с характеристиками, аналогичными предложенным учредителем В, обеспечивает до

окончания срока их службы получение усредненной ежегодной прибыли в размере 20 тыс. руб. и уровень рентабельности фондов 40%.

Таблица 7

Учредитель	Виды взносов			Итого, тыс. руб.	
	Денежные средства, тыс. руб.	Ценные бумаги (акции)			Основные средства, тыс. руб.
		кол-во, шт.	суммарная стоимость, тыс. руб.		
А	100	100	6	–	
Б	100	50	2,5	–	
В	100	–	–	150	
Итого					

Задание 8

Уставный капитал ОАО «Вискер» в размере 2000 тыс. руб. разделен на 1800 обыкновенных и 200 привилегированных акций с одинаковой номинальной стоимостью. Предполагаемый размер фонда выплаты дивидендов составляет 310 тыс. руб. Фиксированный дивиденд по привилегированным акциям составляет 20% номинала.

На получение какого дивиденда может рассчитывать владелец обыкновенной акции, если по уставу дивиденд по привилегированным акциям не может быть меньше, чем по обыкновенным акциям?

Задание 9

ОАО «Пеносплав» планирует в будущем году выпустить 50 000 обыкновенных акций. Номинальная стоимость одной такой акции составляет 1000 руб. Планируется также выпустить привилегированные акции на сумму 1 500 000 руб. с 5%-ым дивидендом.

Определите дивиденд на одну обыкновенную акцию, если фонд выплаты дивидендов ОАО составит 200 000 тыс. руб.

Задание 10

ОАО «Фармацевт-инновейш» выпустило 8000 обыкновенных акций и 1000 привилегированных, а также 150 облигаций. Номинальная стоимость всех видов ценных бумаг составляет 10 000 руб.

за единицу. Купон по облигациям — 12%. Дивиденд по привилегированным акциям — 20% от номинала акции.

Определите размер дивиденда по каждой ценной бумаге, если на выплату дивидендов собранием акционеров утверждена сумма в размере 16 млн руб.

Задание 11*

По решению акционеров ОАО «Пеносплав» часть прибыли общества после уплаты налогов (или, иначе, чистая прибыль) в конце финансового года в размере 1 000 000 руб. была направлена на выплату дивидендов, т.е. распределена среди акционеров Компании.

У компании было 10 000 обыкновенных акций. В отчетном году компания эмитировала 100 облигаций номиналом 10 000 руб. с купоном 5% (облигации проданы портфельному инвестору N по номинальной цене). Каждая облигация конвертируется в 20 обыкновенных акций компании. Ставка налога на прибыль в экономике страны, где действует компания, составляет 20%.

Определите:

1. Дивиденд по одной обыкновенной акции.
2. Дивиденд по одной обыкновенной акции в случае конвертации облигаций в обыкновенные акции компании.
3. Как изменится положение собственника M, обладающего 25% обыкновенных акций компании, если инвестор N реализовал права, заложенные в финансовых инструментах, находящихся у него на руках?

Задание 12*

ОАО «Мостехстрой» занимается всеми видами строительно-монтажных работ, а также производством строительных конструкций. В 2012 г. компания выпустила 600 обыкновенных и 200 привилегированных акций. Номинальная стоимость данных видов ценных бумаг — 100 000 руб. за единицу. Дивиденд по привилегированным акциям — 20%.

Определите размер дивиденда по каждой ценной бумаге, если фонд выплаты дивидендов в отчетном году составил 10 000 тыс. руб.

Задание 13*

ОАО «Ростелекомсвязь» — один из ведущих операторов дальней связи, владеющий современной цифровой сетью, позволяющей предоставлять услуги связи в каждом субъекте страны.

Уставный капитал компании в размере 5 600 000 руб. разделен на 1000 обыкновенных (голосующих) акций и 100 привилегированных акций одинаковой номинальной стоимостью. Холдинг ОАО «Связьинтеринвест» является крупнейшим акционером ОАО «Ростелекомсвязь» — ему принадлежит 51% обыкновенных акций. 100% привилегированных акций ОАО «Ростелекомсвязь» принадлежат ОАО «НК Лукойл». 49% обыкновенных акций компании находятся в свободном обращении и торгуются на крупнейших фондовых биржах России, а также обращаются на основных европейских торговых площадках.

По итогам работы в 2012 г. предполагаемый размер фонда выплаты дивидендов составляет 300 тыс. руб. Фиксированный дивиденд по привилегированным акциям составляет 25%. Коэффициент конвертации привилегированных акций в обыкновенные равен шести. Согласно Уставу компании дивиденд по привилегированным акциям не может быть меньше, чем по обыкновенным.

Определить:

1. На получение какого дивиденда может рассчитывать владелец одной обыкновенной акции в 2012 г., если на общем собрании акционеров ОАО «Ростелекомсвязь» принято решение платить дивиденды владельцам привилегированных акций?

2. На получение какого дивиденда может рассчитывать владелец одной обыкновенной акции в 2012 г., если на общем собрании акционеров ОАО «Ростелекомсвязь» принято решение не платить дивиденды владельцам привилегированных акций?

3. На получение какого дивиденда может рассчитывать владелец одной обыкновенной акции в 2012 г., если компания ОАО «НК Лукойл», разочарованная тем фактом, что по привилегированным акциям не выплачены дивиденды, реализует права, заложенные в принадлежащих ей финансовых инструментах, т.е. конвертирует привилегированные акции?

4. Какие стратегические параметры предпринимательской деятельности трех компаний изменятся в случае принятия последнего решения? Почему? Охарактеризуйте данные изменения.

Контрольные вопросы

1. В чем различие между коммерческой и некоммерческой организациями?
2. Каковы наиболее часто встречающиеся критерии отнесения организации к малому бизнесу в мировой практике, в России?

3. Какие организационно-экономические формы предпринимательских структур вы знаете?
4. Какие организационно-правовые формы коммерческих организаций установлены российским законодательством?
5. Что обуславливает для предпринимателя выбор конкретной организационно-правовой формы предпринимательской деятельности?

Тема
занятия 3.

**Бизнес-модель как источник
конкурентного преимущества**

Вопросы для обсуждения

1. *Модель функционирования предпринимательской структуры.*
2. *Внешняя и внутренняя среда бизнеса.*
3. *Ключевые элементы бизнес-модели.*
4. *Взаимосвязь функциональных областей бизнес-модели и их взаимодействие с факторами внешней среды.*

Задание 1

Ниже приведены определения четырех основных характеристик внешней среды. Согласны ли вы с данными определениями? Если нет, то выявите допущенные, на ваш взгляд, ошибки и дайте правильные определения с учетом существующих в тексте формулировок.

1. Взаимосвязь факторов внешней среды является функцией количества информации, которой располагает предприятие по конкретному фактору.
2. Неопределенность внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие.
3. Под сложностью внешней среды понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
4. Подвижность среды — это число факторов, которые могут оказывать существенное влияние на хозяйственную деятельность предприятия.

Задание 2

Определите, к какой среде — прямого или косвенного воздействия — относятся нижеперечисленные факторы. Проанализируй-

те каждый из названных факторов и объясните, почему руководству фирмы следует оценивать их влияние при выборе стратегии развития фирмы. Какие из нижеперечисленных факторов, на ваш взгляд, представляют особую важность для руководителя:

- 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);
- государственное регулирование (усиление, ослабление роли государственного воздействия, пассивная роль государства в информационной, производственно-технологической, финансовой, кадровой, внешнеэкономической сферах);
- налогообложение (сохранение фискального характера налогообложения, избыточное налоговое давление, смягчение налогового пресса, расширение систем льготного налогообложения);
- кредитование (ужесточение, смягчение условий и возможностей предоставления кредита, рост, снижение кредитных ставок, льготное кредитование, осуществляемое в приоритетных направлениях)?

Задание 3. Кейс «Внешняя среда высокотехнологичной компании»

Компания Apple в 2008 г. столкнулась с большими проблемами при поставках своего нового продукта iPhone 3G. В первую очередь, проблемы были вызваны ажиотажным спросом на продукт. Аналитики Apple даже не предполагали, что величина спроса достигнет подобных значений.

Аналитик Apple Майкл Гартенберг отмечал: «Несмотря на дефицит, популярность iPhone продолжает расти. На улицах США можно увидеть людей в строгих деловых костюмах, стоящих в очередях в рабочее время. Такое несвойственное деловым людям поведение наиболее красноречиво демонстрирует успех продукции Apple».

Проанализируйте, к какой среде — прямого или косвенного воздействия — относятся нижеперечисленные факторы, и объясните, почему Стив Джобс должен был учитывать их при формировании стратегии компании Apple.

1. Увеличение доли «гиков» в структуре населения США, ожидающих новинок на рынке технологичных гаджетов.

2. Решение эксклюзивного провайдера Apple, компании AT&T, привязать продажи iPhone 3G к продажам более дорогих тарифов на услуги своей сотовой связи.

3. Возможное решение государства о предоставлении налоговых льгот Apple и другим технологичным компаниям для более успешной инновационной деятельности.

4. Рост численности населения США за предыдущие 5 лет.

5. Требование Citibank применить оферту о погашении кредита, данного Apple, в размере 250 млн долл. США в связи с признаками мирового экономического кризиса.

6. Потенциальная возможность покупки государством пакета акций компании в случае возникновения угрозы технического дефолта.

7. Решение Samsung выпустить модель WiTu, которая по свойствам и функциям почти полностью копирует iPhone, а в некоторых моментах превосходит его.

8. Возрастающий спрос на продукт Apple со стороны жителей Азиатского и Тихоокеанского регионов, который во многом может быть удовлетворен местными, более дешевыми аналогами продукта.

9. Появившиеся тогда новости об уходе Стива Джобса с поста руководителя компании, вызванные постоянным муссированием слухов о его болезни.

10. Падение благосостояния среднего жителя США.

11. Падение доли молодежи в структуре населения США, вызванное падением рождаемости в конце 80-х — начале 90-х гг. XX в.

12. Требование поставщиков компании повысить закупочные цены комплектующих, вызванное ростом стоимости сырья.

13. Меры США, в частности «План Полсона», направленные на оздоровление финансового сектора экономики государства.

14. Требование профсоюзов повысить заработную плату на заводах компании.

15. Новые требования директора по маркетингу и брендингу к особенностям позиционирования компании как производителя для более «серьезных» потребителей, в частности для менеджеров среднего звена.

16. Рост доли рынка компании RIM — крупнейшего поставщика услуг на рынках корпоративной мобильной почты США и разработка этой компанией своего продукта Blackberry Thunder, копирующего iPhone.

17. Возможный приход к власти представителей демократической партии США, занимающих более жесткую позицию в сфере трудовых отношений.

Задание 4. Кейс «Создание и развитие фирмы «Полюс»»

Фирма «Полюс» создана в июне 2004 г. С первого дня ее специализацией стала продажа мороженого в розницу. На начальном этапе ставилась задача заработка денег для удовлетворения насущных потребностей учредителей. Уже в первый месяц работы наряду с розничными продажами фирма начала заниматься и оптовыми продажами мороженого, что впоследствии привело к созданию отдельной компании.

С наступлением холодов торговля мороженым стала неактуальна, но уже имелся опыт лоточной торговли — пельменями, фаршем, колбасой и т.п. Теми же продуктами торговали мелким оптом, поставляя их в магазины.

У фирмы появилось первое офисное помещение. Учредители стали понимать необходимость вложений и расширения бизнеса.

Формировался примитивный учет. Опыта в торговле и ведении бизнеса не было, поэтому руководствовались минимальными знаниями и здравым смыслом. Было допущено множество ошибок (например, попытки уйти в другие виды бизнеса), приведших к потерям.

Кадры на начальном этапе подбирались из числа знакомых и родственников. Возраст работников фирмы составлял 21—23 года, что являлось препятствием для общения с различными чиновниками и сотрудниками постсоветских организаций, возраст которых находился в пределах от 40 до 60 лет.

На сегодняшний день фирма «Полюс» — это более 100 специализированных киосков по продаже мороженого. Численность сотрудников составляет более 300 человек. Кадры подбираются исключительно по профессиональным качествам.

В работе фирма использует отечественное и зарубежное оборудование, причем выбор делается из соображений оптимального соотношения цены и качества, функциональности и ремонтоспособности.

Фирма «Полюс» работает со всеми московскими производителями мороженого и тремя региональными хладокомбинатами. Подбор ассортимента осуществляется из расчета доступности по цене, допускается умеренное качество, основной акцент делается на московский рынок. Кроме мороженого в киосках продаются такие товары, как пельмени, замороженные овощи и фрукты, прохладительные напитки, сливочное масло в пачках, жевательная резинка и т.п. Фирма не может иметь ассортимент в торговой палатке больше 100 наименований; этот ассортимент подобран так, чтобы максимально удовлетворить потребность в прохладительных лакомствах и некоторых выборочных продуктах, за которыми не обязательно ходить в магазин.

Финансовая политика фирмы строится на принципе минимизации издержек; отсутствует долгосрочное планирование бюджета; расходование средств осуществляется исходя из текущих потребностей, часть прибыли компании идет на ее развитие.

В целях рекламы проводятся следующие рекламные акции: компания участвует в праздниках города, специализированных праздниках «Мороженое» с рекламой своего брэнда продавца, киоски окрашиваются в узнаваемые цвета. Идет разработка новой рекламной политики, основанной на современных достижениях в этой области.

В настоящее время рынок мороженого переживает кризис, что сильно сказывается на объеме продаж.

В 2008 г. было произведено около 380 тыс. т мороженого. В 2009 г. годовое производство находилось на уровне 450—470 тыс. т, и отрасль вполне могла бы увеличить объемы в 1,5 раза, однако спрос на летнюю продукцию остается на низком уровне. Так, на 1 россиянина приходится примерно 2—2,5 кг мороженого в год; в США этот же показатель составляет 10—15 кг; в Европе — около 8 кг.

Кроме того, падение объемов продаж обусловлено возрастающей конкуренцией — на рынке появились другие крупные сети, что привело к многократному увеличению количества точек по продаже мороженого.

Тем не менее фирма «Полюс» ориентируется на дальнейший рост и развитие. Основные стратегические цели фирмы заключаются в следующем:

- сделать определенный ассортимент продуктов легко доступным и удобным в приобретении. Для этого планируется увеличить количество торговых точек в различных районах Москвы, но не в ущерб рентабельности;
- стать лидером в вопросе качества. Предложить покупателям лучшие, с точки зрения и цены, и качества, виды мороженого, лучшее обслуживание;
- быть узнаваемыми, вызывать приятные чувства и желание их удовлетворить, оставив о себе «сладкие» воспоминания;
- обеспечить хорошую рентабельность и доходность предприятия.

Вопросы по кейсу:

1. Какие этапы в деятельности фирмы можно выделить в сложившейся ситуации?
2. Охарактеризуйте бизнес-модель рассматриваемой компании. Какие факторы влияли и влияют на развитие данного предприятия?
3. Всегда ли можно провести четкое различие между факторами внешней среды прямого воздействия и факторами внешней среды косвенного воздействия?

Задание 5. Кейс «Бизнес-модель сети магазинов «Соседка»»

Охарактеризуйте бизнес-модель данной компании. Проанализируйте важность и оцените влияние каждого из указанных факторов внешней среды на стратегию развития розничной сети:

- рост численности населения;
- повышение цен на материальные ресурсы;
- рост уровня безработицы;
- расширение сферы законодательной деятельности в области правовой защиты интересов потребителей;
- ужесточение конкурентных условий;
- повышение реальных доходов населения;
- повышение качественных характеристик поставляемых товаров;
- стабильность политической ситуации;
- усиление исследований в области сбытовой политики;
- повышение квалификации специалистов;
- технологический прогресс;
- усиление роли государственного воздействия в информационной и производственно-технологической сферах;
- сохранение фискального характера налогообложения, избыточное налоговое давление;
- ужесточение условий и возможностей предоставления кредита, рост кредитных ставок.

Торговая сеть «Соседка» работает в формате «магазин у дома» и продает исключительно непродовольственные товары повседневного спроса: зубную пасту, мыло, стиральные порошки и прочие гигиенические товары и средства бытовой химии. Первый магазин сети появился в Москве в конце 2005 г. На сегодняшний день открыто 80 магазинов.

Поскольку 97% покупателей непродовольственных товаров повседневного спроса — женщины, создатели сети решили сделать ставку на данную аудиторию и позиционировать магазины как созданные «специально для женщин».

Сумма среднего чека в «Соседке» составляет 250 руб. При этом 85% всех женщин, которые заходят в магазин, выходят оттуда с покупками. 20% ассортимента в «Соседке» занимают уникальные товары и интересные новинки, которые сложно найти в других торговых точках. На такие товары в силу их уникальности компания может устанавливать высокую торговую наценку. Все остальные

товары приносят небольшую прибыль. Основной доход владельцы сети зарабатывают не за счет высокой наценки, а за счет оборота.

Частота потребления товара и известность бренда — это главное, на что обращают внимание руководители «Соседки» при формировании ассортимента. В первую очередь в него попадают бренды — лидеры в своих категориях. Сеть не отказывается от сотрудничества с небольшими компаниями, но они должны принести либо уже раскрученный бренд, либо нечто такое, что поразит покупателей.

Площадь стандартного магазина — 100—200 кв.м. При этом складов в магазинах нет. Все товарные запасы находятся непосредственно на полках. В противном случае, учитывая невысокий размер наценки, расходы на аренду дополнительных подсобных помещений «съели» бы всю прибыль.

На протяжении 2007 г. торговая сеть «Соседка» развивалась высокими темпами. Приоритетная задача состояла в том, чтобы захватить как можно большую долю на рынке, а, следовательно, открыть максимально возможное количество магазинов. В планы компании входило открытие к январю 2008 г. 100 магазинов. Однако в начале 2008 г. компания приняла решение приостановить стремительные темпы своего развития и избавиться от нерентабельных магазинов.

Когда ежемесячно открывалось 2-3 магазина, они были эффективны. При открытии 7-10 магазинов в месяц компания столкнулась с рядом проблем. Прежде всего, темпов развития компании не выдержали поставщики: поставки товара осуществлялись не в срок, а закупочные цены возросли. Возникли сложности и с логистикой: компании-поставщики не могли снабжать магазины, расположенные в Московской области, а логистическая компания-партнер торговой сети не справлялась с возросшим объемом работы. Кроме того, в магазинах «Соседка» встала проблема нехватки торгового персонала.

Все это отразилось на покупательском потоке и в результате привело к тому, что с увеличением общего числа магазинов сети выросло количество магазинов, которые не приносили прибыль.

Усилия торговой сети в настоящее время сконцентрированы на увеличении прибыльности магазинов и максимально качественном дальнейшем развитии. У «Соседки» есть несколько конкурентов, работающих в таком же формате, это сети «Ол!Гуд», «Подружка», «Парфюмерный рай».

Задание 6. Кейс «Бизнес-модель компании “Клубный отель”»

В 2005 г. владелец туристической компании Семен Круглов (услуги в сфере внутреннего туризма), взяв кредит, приобрел пансионат «Целина», расположенный в Анапе. Состояние пансионата было плачевным — как и у многих других здравниц, построенных в советские годы. На первый взгляд, проще всего было немного отреставрировать пансионат и, используя возможности турагентства, привлечь в него клиентов. Но тогда «Целина» пополнила бы собой ряды многочисленных конкурентов, управляющих однотипными здравницами. Круглов решил пойти другим путем: создать нечто такое, чего еще не было на побережье Анапы.

Осенью 2005 г. ветхие строения «Целины» были безжалостно пущены под бульдозер. На их месте всего за полгода был построен клубный отель «Лагуна». Проект обошелся в 5 млн долл. Окупить инвестиции владелец нового отеля планировал за 5 лет.

План обустройства территории и отдельных зданий и даже дизайн номеров Круглов разработал сам. Руководство строительством он тоже взял в свои руки. Основной принцип при проектировании отеля был следующим: отель должен соответствовать международным стандартам, но при этом иметь свое лицо. Главной «изюминкой» «Лагуны» стало то, что ее клиентам впервые в России предложили отдых по системе «все включено». В пакет услуг вошли еда и напитки в режиме нон-стоп, пользование открытым бассейном, оборудованным пляжем, баней, сауной, детской площадкой и детским клубом; анимационные программы для детей и взрослых.

Покупая путевку в отель «все включено», клиент вносит сразу всю сумму, которую планирует потратить на отдых. Это позволяет компаниям, работающим по такой системе, устанавливать более высокие цены. Кроме того, клиентам можно предлагать дополнительные услуги. В «Лагуне», например, работает платный бар и СПА-центр.

В первый год работы отеля все места были заполнены через 3 недели после открытия сезона, в последующие годы — через неделю, хотя компания не проводила специальных рекламных мероприятий. Большинство отдыхающих — около 70% — люди, которые привыкли проводить отпуск в Краснодарском крае. Остальные 30% — те, кто по каким-то причинам решили не ехать на отдых за границу. По мнению руководства отеля, рецепт успеха состоит из двух компонентов. Во-первых, обстановка и сервис в «Лагуне»

резко отличаются от сервиса в прочих пансионатах и санаториях Черноморского побережья. Во-вторых, ее клиенты не обманываются в своих ожиданиях. Убедившись в высоком качестве услуг, они выбирают отель и для будущего отдыха.

Неожиданностью стало то, что 30% отдыхающих в отеле — это маленькие дети. «Лагуну» не планировали делать детским отелем. Но в отель стало приезжать много мам и бабушек, а также семейных пар с детьми. Тогда, идя навстречу пожеланиям клиентов, отель закупил детские кроватки, коляски и т.д. и стал сдавать их в аренду отдыхающим. Было разработано специальное меню для грудных детей. К взрослому бассейну пристроили детскую зону — с «лягушатником» для малышей и горками.

Обустройство территории отеля все эти годы проходило постепенно. Каждый сезон он представал перед отдыхающими в новом виде. На сегодняшний день из четырех гектаров земли освоено только два. На свободной земле планируется построить несколько коттеджей со спортивными площадками, а также еще одно здание, где разместятся развлекательный центр и конференц-зал, закрытый бассейн, два ресторана и лечебно-диагностический центр. Новая инфраструктура позволит привлечь корпоративных заказчиков и тех, кто хочет совместить отдых с лечением.

Кроме этого, владельцы «Лагуны» надеются привлечь клиентов и в зимний период. Пока отель консервируется на зиму, работает только с мая по ноябрь. В перспективе компания планирует не ограничиваться одной «Лагуной», а расширить сеть собственных отелей и дальше.

Вопросы по кейсу:

1. Какие факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия являются в данном случае ключевыми? В чем специфика внешней среды туристического бизнеса?
2. Проанализируйте ситуацию, определив сильные и слабые стороны данной компании, данной бизнес-модели.
3. В чем состоит уникальное преимущество «Лагуны»? Насколько быстро его могут перенять конкуренты?

4. Каковы перспективы развития данной компании? Является ли долгосрочное вложение инвестиций в этот вид бизнеса оправданным и экономически выгодным? Обоснуйте свой ответ.

Задание 7. Оценка инвестиционного климата¹

В общем случае под инвестиционным климатом как фактором внешней среды принято понимать набор фундаментальных ценностей и традиций, который государство и общество использует в регулировании предпринимательской деятельности. Эти ценности и традиции находят свое отражение в кредитно-денежной, налоговой, бюджетной, таможенной политике, формах и методах государственного вмешательства в процесс расширенного воспроизводства национального хозяйства.

Вам необходимо оценить множество различных факторов инвестиционного климата по следующей шкале: 0 — неприемлемый риск, 1 балл — неблагоприятные условия, 2 — стандартные риски рыночной экономики, 3- благоприятные условия, 4 балла — очень благоприятные условия. Обоснуйте свой выбор. Каждый из факторов имеет свой удельный вес (в сумме составляют 100%). Заключительным этапом оценки является перемножение баллов, выставляемых экспертами в группах по каждому фактору, на его удельный вес и итоговое суммирование. Факторы и их удельные веса представлены в табл. 8².

Таблица 8

№ п/п	Факторы оценки инвестиционного климата	Удельный вес фактора, F_1 , %	Экспертная оценка, баллы, F_2	$F_1 F_2$
1	Политическая стабильность	12		
2	Отношение к иностранным инвестициям	6		
3	Национализация	7		
4	Девальвация национальной валюты	7		
5	Состояние платежного баланса	6		
6	Решение бюрократических вопросов	4		
7	Темпы экономического роста	10		

¹ В данном разделе использованы материалы д.э.н., проф. В.Г. Белолипецкого.

² Используемые факторы и их удельные веса, представленные в табл. 8, составлены на основе аналитических материалов специализированной австрийской компании «Beri S.A.», занимающейся оценкой инвестиционного климата различных стран. Источник: <http://www.beri.com/>

Окончание табл. 8

№ п/п	Факторы оценки инвестиционного климата	Удельный вес фактора, F_1 , %	Экспертная оценка, баллы, F_2	$F_1 F_2$
8	Конвертируемость валюты	10		
9	Возможность реализации договоров	4		
10	Расходы на ЗП в стране-реципиенте и уровень производительности труда	8		
11	Возможность использования экспертов и услуг	2		
12	Организация связи и транспорта	4		
13	Местное управление и деловое партнерство	4		
14	Возможность пользования краткосрочным кредитом в стране	8		
15	Условия долгосрочного кредитования в стране	8		
Итого				

Контрольные вопросы

1. Что понимают под бизнес-моделью компании?
2. Какие основные характеристики внешней среды вы знаете?
3. Рассмотрите основные факторы среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия. Покажите на известных вам примерах их негативное и позитивное влияние на деятельность фирмы.

Тема
занятия 4.

Формирование ценностного
предложения для вывода
продукта на рынок

Вопросы для обсуждения

1. Факторы конкуренции и основные группы потребителей.
2. Формирование стратегии выхода на рынки сбыта.
3. Инструменты продвижения в бизнес-модели.

Задание 1

Часто покупатель и потребитель рассматриваются как один и тот же человек. Однако в маркетинге принципиально важно различать эти понятия, так как если это два разных человека, то они могут обладать разными ресурсами, и мотивы их поведения могут различаться¹.

Среди перечисленных товаров выберите те, покупателем и потребителем которых в большинстве случаев, являются разные люди.

Назовите, кто является потребителем, а кто покупателем следующих продуктов:

- Легковой автомобиль.
- Грузовой автомобиль.
- Детские игрушки.
- Мобильный телефон.
- Билеты в кино.
- Станок на завод.
- Туристическая путевка.
- Ювелирные украшения.
- Блокноты — ежедневники.
- Букет цветов.

¹ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. М., 2007.

Задание 2. Ресторанные бизнес-концепции

Рестораны с оригинальной концепцией гораздо успешнее и эффективнее, чем рестораны, не имеющие таковой. Но недостаточно придумать «фишку». «Фишка» должна иметь коммерческую основу: она может быть адресована конкретной группе клиентов, главное — должна удовлетворять определенные потребности людей и решать их проблемы.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте ценностное предложение для потребителей продукта ресторанных бизнес-концепций.
2. Проведите блиц-SWOT-анализ ресторанных бизнес-концепций по следующим критериям:
 - ключевое преимущество,
 - основная слабость,
 - ключевая возможность (в чем заключается вероятность успеха),
 - основная опасность.
3. Разработайте краткий маркетинговый план для каждой концепции по схеме:
 - основной потребитель,
 - ценовая политика (ценовая категория ресторана),
 - продвижение — эффективные рекламные мероприятия.

Ресторан в воздухе

Желающих воспарить не от спиртного, а по-настоящему усаживают за специальный стол, к которому надежно прикреплены стулья. Затем подъемный кран поднимает эту конструкцию на 50-метровую высоту, и 22 гостя (столько человек умещается за столом) могут пировать, любуясь открывающимися видами.

Трапеза может длиться от 20 мин. до 8 ч. Продолжительность определяют сами клиенты (туалеты в ресторане отсутствуют). Зато есть шеф-повар, плита для приготовления блюд, официант и массовик-затейник. Установка «кран+стол» передвижная, поэтому заказать обед в воздухе можно практически в любом городе мира.

Ресторан в темноте

Гостей этого ресторана сначала приглашают в полутемную комнату. Там угощают аперитивом и предлагают выбрать блюда из меню, потом объединяют в группы по 6—8 человек, выстраивают клиентов гуськом, просят их положить руки на плечи впереди стоя-

щим и провожают их в абсолютно темный зал. Там уже накрыт стол и расставлены приборы.

Подводный ресторан

Помещение ресторана — огромный аквариум, сделанный из прозрачного акрилового стекла и погруженный в океан на глубину пять метров. Гости начинают трапезу в баре, находящемся над поверхностью океана, а затем спускаются непосредственно в ресторан. В зале разливается мягкий голубой свет, и за стеклом плавают морские обитатели.

Ресторан со съедобным меню

Бумага для уникального меню сделана из сои и кукурузного крахмала. Для печати изображений еды шеф-повар изобрел органические чернила, которые он готовит из органических продуктов. Кроме этого, меню пропитывается ароматами, соответствующими изображениям. При желании его можно съесть.

Ресторан — гигант

Площадь ресторана — 4 футбольных поля, может одновременно принять 5 тыс. гостей. Чтобы накормить такую армию клиентов, требуется 1200 сотрудников. Правило заведения: клиент не должен ждать заказа более 15 мин. Поэтому официанты передвигаются на роликовых коньках или на небольших парашютах, пристегнутых к канатной дорожке.

Задание 3. Кейс «Антиплагиат»

Проанализируйте ситуацию, представленную в кейсе «Антиплагиат».

1. Охарактеризуйте ценностное предложение для потребителей продукта компании «АнтиПлагиат.Ру».
2. Проведите SWOT-анализ программы «АнтиПлагиат.Ру» по следующим критериям:
 - ключевое преимущество,
 - основная слабость,
 - ключевая возможность (в чем заключается вероятность успеха),
 - основная опасность.

3. Опишите основные группы потребителей для раннего и основного рынка по данному продукту (по классификации Джеффри Мура).
4. Придумайте ключевое послание к потребителям данного продукта.

Программный продукт «АнтиПлагият.Ру» (www.antiplagiat.ru) создан для эффективного решения проблемы заимствования в различных документах, таких как рефераты, курсовые, дипломные работы и другие тексты, авторство которых необходимо удостоверить. Программа ориентирована на ее использование в сфере образования. Ее внедрение в вузах, училищах, школах и других учебных заведениях повысит качество образования, а также освободит преподавателей от ручной проверки текстов на плагиат.

Кроме того, продукт может быть использован как основа для создания систем мониторинга несанкционированного цитирования текстового содержимого информационных порталов, сайтов аналитических изданий и других интернет-страниц, заинтересованных в охране интеллектуальной собственности (см. табл. 9).

Это относится также и к издательствам, которым контрафактная публикация в Интернете художественной, технической и другой литературы, изданной ими, наносит материальный ущерб.

Таблица 9

Основные характеристики системы

Тип системы	Система с веб-доступом
Домены поиска	Интернет Базы книг и журналов Пополняемая база студенческих работ
Формат обрабатываемых документов	DOC, RTF, PDF, TXT, HTML, RAR, ZIP
Поддержка русского языка	Да
Время обработки одного документа	3-5 сек.
Наличие отложенной обработки (время отсрочки)	Присутствует (24 часа)
Вид отчета	Ссылки на цитированные документы Процент заимствований Выделение заимствованного текста
Стоимость	Подписка для вуза от 500 долл. до 3 тыс. долл. в год

Пользователи загружают в систему для проверки текстовые документы или архивные папки. В качестве результата они получают отчет, где показывается исходный текст, в котором выделены части, найденные в собственной базе текстов системы. Вместе с этим в отчете предъявляются ссылки на сайты в Интернете, на которых находятся источники отмеченных фрагментов.

Поиск цитированных фрагментов в текстах также можно провести с помощью существующих поисковых систем (Google, Yandex, Rambler, Yahoo и т.п.). Однако поисковые системы общего назначения не предназначены для таких целей, поэтому поиск источника цитирования требует много времени.

Задание 4

На основе кейса «Полюс», приведенного в задании 4 предыдущего семинара, проанализируйте ситуацию, определив ценностное предложение для потребителей продукта компании, сильные и слабые стороны данной фирмы, перспективы ее развития и потенциальные проблемы.

Опишите основные группы потребителей для рынка по продукту компании «Полюс».

Задание 5

Приведите примеры известных торговых марок, находящихся на разных этапах развития России: зарождение и внедрение, развитие и рост, зрелость, старение и отмирание.

Какую товарную марку вы предложили бы фирме, производящей пластиковые, алюминиевые и деревянные окна? Проанализируйте эту товарную марку с точки зрения запоминаемости, простоты, соответствия профилю деятельности фирмы, образности, оригинальности.

Задание 6

На каких телевизионных каналах, в каких телепрограммах, в какое время и с какой периодичностью вы разместили бы рекламу:

- молодежных журналов «Молоток» и «Башня»;
- новой серии кремов парфюмерной фабрики «Новая заря»;
- социальную рекламу «Гринпис» об экологии и серии «Позвоните родителям», «Защита детей»;

- новой серии кремов парфюмерной фабрики «Свобода» для детей;
- социальную рекламу, напоминающую об уважительном отношении к старшим;
- рекламу об открывающейся выставке «Банковское оборудование»?

Приведите примеры информативной, увещательной, напоминающей рекламы.

Задание 7. Синергия рекламы

Приведите примеры совместной рекламы нескольких торговых марок. Какие обязательные условия должны быть соблюдены, чтобы добиться синергетического эффекта рекламной кампании?

Задание 8*

Все знают, что Яндекс является поисковиком №1 в российском интернете. «Яндекс» — крупнейшая российская поисковая система и интернет-портал. По данным Liveinternet на декабрь 2010 г., доля «Яндекса» на поисковом рынке — 64%. «Яндекс» присутствует также в Украине, Казахстане, Беларуси и Турции. Главная задача «Яндекса» — отвечать на вопросы пользователей¹ — говорится на сайте компании.

Директор компании «Яндекс» Аркадий Волож, утверждает, что места в поисковой выдаче по популярным запросам не продаются и никогда не будут продаваться, а деньги компания получает только от рекламы. Как вы считаете, так ли это на самом деле? Если да, то почему руководство «Яндекса» не пользуется авторитетом своей компании и не продает первые места по популярным запросам?

Задание 9*

Сегодня одними из самых популярных показателей эффективности рекламы в Интернете являются «кликабельность» и конверсия. Под «кликабельностью» (CTR, click-through rate) понимают отношение числа кликов на баннер или рекламное объявление к числу показов. Конверсия (от лат. *conversio* — превращение) подразумевает долю от общего числа посетителей сайта, выполнивших на нем какие-либо целевые действия (клик по рекламе, регистрация, покупка в интернет-магазине, подписка на новости и т.д.).

¹ <http://company.yandex.ru/about/today/>

Используя эти показатели, определите, какая из рекламных акций в Интернете является наиболее эффективной для фирмы RestBooking, продающей приложения для iPhone для бронирования мест в московских ресторанах.

Рекламная акция 1 — СПАМ

Потенциальный клиент компании получает приглашение в группу «ВКонтакте» от незнакомого пользователя и переходит по ссылке в группу ($CTR = 1\%$, т.е. из 100 человек, получивших приглашение, только 1 человек его принимает), вступает в группу компании (конверсия 20%), затем переходит на сайт компании (конверсия 30%) и совершает покупку (конверсия 10%). Рассылкой приглашений в группу компании занимается рекламное агентство. Цена рассылки приглашений составляет 1000 руб. за 2500 писем.

Рекламная акция 2 — БАННЕР

Потенциальный клиент компании видит рекламу «ВКонтакте» (на типовом баннере слева под основным меню «Моя страница, мои друзья и т.д.») и кликает по ней ($CTR = 0,001\%$). После клика человек попадает на сайт компании и совершает покупку (конверсия 1%). За 1 клик по рекламе фирма RestBooking платит ресурсу «ВКонтакте» 14 руб.

Контрольные вопросы

1. Какие процессы происходят на каждом этапе жизненного цикла товара?
2. Прокомментируйте особые случаи жизненного цикла товара.
3. Какие показатели необходимо учитывать, чтобы оценить конкурентоспособность товара?
4. Создание и развитие каких элементов бизнес-модели способствует росту ценности для потребителя?
5. Чем отличается инновация ценности от рыночного первопрорыва?

Раздел II.

Тема
занятия 5.

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные средства в предпринимательской деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и классификация основных средств.
2. Оценка и способы переоценки основных средств.
3. Амортизация и износ основных средств.
4. Система показателей использования основных средств.

Задание 1

Исходя из нижеприведенных данных (см. табл. 10) о составе основных средств организаций определить, к каким отраслям промышленности (машиностроение, легкая промышленность, топливно-энергетический комплекс) могут относиться эти предприятия.

Таблица 10

Фонды основного вида деятельности, тыс. руб.

Виды основных средств (фондов)	Наличие на 1.01.2012 г.		
	Предпр. 1	Предпр. 2	Предпр. 3
Здания	10 700	47 950	94 400
Сооружения	1 050	177 200	15 470
Машины и оборудование	8 450	127 890	126 110
Транспортные средства	1 300	5 480	6 190
Производственный и хозяйственный инвентарь	830	910	1 550
Прочие	170	1 370	3 870

Задание 2

Фирма произвела переоценку основных средств. По результатам переоценки их стоимость увеличилась на 10 тыс. руб. Как произведенная переоценка отразится на величине капитала фирмы?

Задание 3

ООО «Циркон» было учреждено в 2009 г. Компания появилась как результат победы участников проекта Zytria в программе «Старт» Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Компания планирует выпускать много-разовые хирургические скальпели нового поколения с лезвиями из биосовместимого материала Zytria.

Для приобретения нового оборудования для запуска пилотной серии скальпелей компания планирует осуществить следующие затраты:

- заплатить в соответствии с договором поставщику оборудования 1180 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатить за информационные услуги, связанные с приобретением данного основного средства, 177 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатить строительной организации за проведение работ, связанных с введением в эксплуатацию нового оборудования, 118 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатить за смазочные материалы, необходимые для проведения текущего ремонта оборудования в процессе его эксплуатации, 90 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатить за насадки для лазерных установок, необходимые для проведения ежегодного ремонта оборудования, 413 тыс. руб. (в том числе НДС).

Какие из перечисленных затрат сформируют полную первоначальную стоимость основного средства? Определите первоначальную стоимость оборудования.

Задание 4

Определите восстановительную стоимость склада в целом на 1.01.2012 г. исходя из следующих условий:

1. Полная первоначальная стоимость склада готовой продукции — 900 тыс. руб., в том числе стоимость оборудования — 200 тыс. руб.
2. На момент переоценки индекс цен на оборудование по сравнению с годом ввода в эксплуатацию составляет 1,02.
3. Индекс изменения стоимости строительно-монтажных работ — 1,3.

Задание 5

Предприятием в декабре 2009 г. было приобретено оборудование по цене 70 млн руб. Затраты на его транспортировку и монтаж составили 15% от оптовой цены. Норма амортизации 6,4%. Цена аналогичного оборудования на 01.01.2012 г. составила 86 млн руб.

Определить первоначальную, остаточную и восстановительную стоимость оборудования на 01.01.2012 г.

Задание 6

Рассчитайте остаточную стоимость оборудования через 5 лет со сроком полезного использования 10 лет, первоначальной стоимостью 200 тыс. руб. при применении:

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

Задание 7*

Компания ООО «Фармацевт-аква» при приобретении нового оборудования для запуска пилотной серии продукта осуществила следующие затраты:

- заплатила в соответствии с договором поставщику оборудования 372 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатила за информационные услуги, связанные с приобретением данного основного средства, 60 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатила строительной организации за проведение работ, связанных с введением нового оборудования в эксплуатацию, 40 тыс. руб. (в том числе НДС);
- заплатила за смазочные материалы, необходимые для проведения текущего ремонта оборудования в процессе его эксплуатации, 5 тыс. руб. (в том числе НДС).

Определить, какие из перечисленных затрат сформировали полную первоначальную стоимость основного средства?

Рассчитайте остаточную стоимость оборудования ООО «Фармацевт-аква» через 3 года со сроком полезного использования 10 лет:

- линейным способом начисления амортизации;
- способом уменьшающегося остатка (коэффициент ускорения равен 2);

- способом списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

Задание 8

ЗАО «Интеко» приобрело бывший в эксплуатации станок. Фактический срок его эксплуатации у прежнего собственника составил 7 лет. Норма амортизации согласно нормативной базе — 10%. Затраты фирмы по приобретению и установке данного основного средства составляют 60 тыс. руб.

Определить годовую норму и сумму амортизации, установленную компанией для приобретенного объекта основных средств.

Задание 9

ООО «Криотерм» приобрело полностью самортизированный объект основных средств, заплатив 60 тыс. руб. (без НДС). По данным комиссии и заключения приглашенного эксперта, его можно использовать в производственном процессе в течение двух лет.

Имеет ли право компания начислять и списывать на себестоимость амортизацию по этому объекту основных средств? Если да, то какова годовая сумма амортизационных отчислений?

Задание 10

В июне 2011 г. фирмой было приобретено и поставлено на баланс оборудование стоимостью 200 тыс. руб. Норма амортизации — 10%. В январе 2012 г. была осуществлена модернизация этого оборудования, позволившая увеличить его мощность. Затраты на модернизацию составили 50 тыс. руб.

Рассчитайте по результатам проведенной модернизации первоначальную стоимость и остаточную стоимость оборудования на 31 декабря 2012 г., применяя линейный способ начисления амортизации.

Задание 11*

Компания «Нергомед» производит и продает инфракрасные термометры СЕМ-ThermoDiagnostic и инфракрасные термографы СЕМ-Thermography. Для запуска новой производственной линии в мае 2011 г. компания закупила оборудование. В этой связи компанией были осуществлены следующие затраты:

- уплачено в соответствии с договором поставщикам оборудования 1416 тыс. руб. (в том числе НДС);

- уплачено за монтаж оборудования компании «Инжсервис» 100,3 тыс. руб. (в том числе НДС);
- затрачено на информационные услуги, связанные с приобретением нового оборудования, 35,4 тыс. руб. (в том числе НДС);
- уплачено за подшипники, необходимые для проведения ежегодного ремонта оборудования, 17,7 тыс. руб. (в том числе НДС).

Оборудование было поставлено на баланс в июне 2011 г. Срок полезного использования нового оборудования — 10 лет, компанией применяется линейный способ начисления амортизации. В декабре 2011 г. руководством компании было принято решение о переоценке стоимости основных средств компании, вследствие чего стоимость производственной линии сократилась на 215 тыс. руб.

Определите:

- полную первоначальную стоимость производственной линии;
- остаточную стоимость производственной линии на 31 декабря 2012 г.

Задание 12

Стоимость основных производственных средств на начало 2005 г. составляет 1800 тыс. руб. В этом году запланирован ввод в действие основных фондов с 1 июня на 200 тыс. руб., с 1 августа — на 100 тыс. руб. и вывод с 1 октября — на 150 тыс. руб. Средняя норма амортизации — 7%.

Определите среднегодовую стоимость основных производственных средств и годовую сумму амортизационных отчислений.

Задание 13

Определите процент физического износа станка, если нормативный срок его службы согласно технической документации равен 6 годам, а фактически станок эксплуатировали 4 года.

Пользуясь вышеприведенными данными, определите процент физического износа станка, если известно, что согласно экспертной оценке он может проработать еще 4 года.

Задание 14

Определите коэффициент физического износа оборудования, если нормативный срок его службы равен 10 годам, а фактически оно проработало 2 года.

Какие факторы из нижеперечисленных влияют на степень физического износа оборудования? Какие факторы можно отнести к нематериальным активам предприятия?

1. Качество сырья, материалов, используемых в процессе производства продукции;
2. Среда, в которой функционирует оборудование.
3. Качество материалов, из которых изготовлено оборудование.
4. Цена оборудования.
5. Квалификация рабочей силы, эксплуатирующей оборудование.
6. Интенсивность использования оборудования.

Назовите факторы, которые, на ваш взгляд, не перечислены, но должны быть учтены.

В чем отличие физического износа от морального? Приведите примеры, когда физический износ отсутствует, а моральный может достигнуть 100%.

Задание 15*

В машиностроительной компании «Строймаш» на плановый период предусмотрено увеличение объема производства продукции и повышение фондоотдачи при неизменной фондовооруженности труда (см. табл. 11).

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 11

Исходные данные компании «Строймаш» для расчета

Базовый период			Плановый период	
Выпуск продукции, тыс. руб.	Фондоотдача, руб./руб.	Фондовооруженность, руб./чел.	Увеличение объема пр-ва, %	Фондоотдача, руб./руб.
15	3	2500	10	3,2

Задание 16*

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

Задание 17*

Основной деятельностью компании «Микробор» является разработка и производство уникального металлорежущего инструмента, способного резать самые твердые конструкционные сплавы на высокой скорости. В 2011 г. выручка компании составила 30 млн руб. при фондоотдаче на уровне 5 руб./руб. и фондовооруженности, равной 30 тыс. руб./чел.

Покупка более качественного оборудования в 2012 г. позволила компании при неизменной фондоотдаче увеличить фондовооруженность в 2 раза, в то время как потребность в основных средствах выросла всего на 10%.

Определите:

- 1) выручку в 2012 г.,
- 2) экономию трудовых ресурсов, достигнутую в результате покупки нового оборудования.

Контрольные вопросы

1. Какое значение имеет ускоренная амортизация основных средств?
2. Чем отличается основной капитал от оборотного?
3. Назовите признаки классификации основных средств.
4. Каковы виды стоимостной оценки основных средств?
5. Какова взаимосвязь понятий «срок полезного использования» и «норма амортизации»?
6. Какое значение имеет ускоренная амортизация основных средств?
7. Какие показатели характеризуют использование основных средств?

Тема
занятия 6.

Нематериальные активы и интеллектуальная собственность

Вопросы для обсуждения

1. *Виды интеллектуальной собственности.*
2. *Понятие, состав и структура нематериальных активов*
3. *Особенности оценки и амортизации нематериальных активов.*

Задание 1

Фирма специализируется на разработке программ для ЭВМ. В каком из перечисленных ниже случаев можно говорить о появлении на этой фирме нематериального актива в виде программного продукта и какова его стоимость?

1. Программный продукт создается работниками фирмы в порядке выполнения служебных обязанностей. Расходы на оплату труда разработчиков с отчислениями на социальные нужды составляли 100 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 применение данного программного продукта на фирме в течение срока полезного использования компьютера, для функционирования которого разработана программа.

2. Программный продукт создается работниками фирмы 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 фирмы для реализации. Затраты на разработку составляют 100 тыс. руб. Фирма разработчик продает по договорам купли-продажи дискеты и компакт-диски, содержащие программный продукт. Рентабельность продаж составляет 30%.

Задание 2

Компания «Иглооптика» приобретает компанию «Омега» за 8000 тыс. руб. (без НДС). В состав приобретаемой компании входит следующее имущество (по балансовой стоимости компании «Омега»):

- основные средства по остаточной стоимости — 4000 тыс. руб.;
- материалы — 2 500 тыс. руб.;
- готовая продукция — 500 тыс. руб.;
- дебиторская задолженность — 100 тыс. руб.

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

Рассчитайте годовую сумму амортизационных отчислений по приобретенному нематериальному активу — «деловая репутация».

Задание 3

Компания приобрела исключительное право на изобретение, стоимость которого — 50 тыс. руб. — определена в установленном порядке и учитывается на счете 04 «Нематериальные активы». Срок полезного использования исключительного права — 5 лет.

Рассчитайте норму и сумму амортизационных отчислений, используя линейный метод начисления амортизации.

Задание 4

Приобретены нематериальные активы в виде товарного знака и свидетельства на право использования места происхождения товара сроком на 10 лет общей стоимостью 200 тыс. руб.

Предусмотрен выпуск продукции с использованием приобретенных нематериальных активов на общую сумму 1000 тыс. руб., в том числе (см. табл. 12):

Таблица 12

Год	Выпуск продукции, тыс. руб.
1	130
2	125
3	115

Окончание табл. 12

4	105
5	100
6	95
7	90
8	85
9	80
10	75

Определите сумму амортизационных отчислений по данному нематериальному активу, используя метод расчета пропорционально объему продукции (работ).

Результаты расчетов приведите в таблице (см. табл. 13).

Таблица 13

Год	Амортизационные отчисления, тыс. руб.
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Задание 5

Предприниматель Петров Илья Викторович — владелец компании «Нанотех-СКА» купил лицензию у ЗАО «Вискер» (производство наноскальпелей для хирургической отрасли) и по договору должен платить ей роялти с продаж.

Известно, что рыночная цена на наноскальпели составляет 5 000 долл. При производстве данного товара постоянные издержки составляют 2 млн долл., затраты на производство каждой единицы оцениваются в 2 500 долл.

Определите, какой должна быть ставка роялти с продаж, если предпринимателю необходимо продать 2 000 единиц и при этом не понести убытков (при расчетах роялти не учитываются в переменных затратах).

Задание 6*

Предприниматель Качалкин решил с ноября 2012 г. производить по лицензии варежки с подогревом. Ставка роялти, выплачиваемых ООО торговому дому «Советская перчаточная фабрика», с которой Качалкин заключил лицензионный договор, будет составлять 10 руб. с каждой проданной пары.

Качалкин подсчитал, что средние переменные издержки на одну пару варежек составляют 30 руб. Кроме того, каждый месяц Качалкин будет оплачивать аренду цеха в размере 15 тыс. руб. Затраты на оплату труда каждой из двух вязальщиц, работающих в цехе, с учетом страховых взносов составляют 11 235 руб.

Определите минимальный объем продаж в ноябре 2012 г., который позволит Качалкину избежать убытков, если цена одной пары варежек составляет 141,6 руб. (с НДС). Предприниматель Качалкин работает по традиционной системе налогообложения.

Задание 7*

ООО «Автоматика» создала систему автоматического регулирования для широкого класса объектов в различных отраслях производства и решает вопрос о целесообразности получения патента на это изобретение. По расчетам компании, спрос на ее продукцию может быть удовлетворен за 3 года.

Если компания не оформит патент, то тогда в условиях свободной торговли и общей доступности доход компании от использования изобретения с учетом НДС составит 708 тыс. руб. в первом году, 472 тыс. руб. — во втором и 236 тыс. руб. — в третьем году.

Если ООО «Автоматика» оформит патент и станет единоличным продавцом - монополистом, то ее доходы с учетом НДС составят 1180 тыс. руб., 708 тыс. и 354 тыс. руб.

Существующая в экономике процентная ставка составляет 20%.

Оцените стоимость интеллектуальной собственности компании на данный продукт.

Задание 8*

Компания «Интер-опт» занимается оказанием телеофтальмологических услуг в нескольких регионах России и имеет патент на полезную модель, стоимость которого оценивается в 5 млн руб.

Помимо уникального оборудования компания обладает авторским программным продуктом, который позволяет диагностиро-

вать заболевания сетчатки и зрительного нерва на основе обработки фотографий глаза, сделанных с помощью специализированного оборудования.

На разработку программного продукта в 2011 г. было потрачено:

- 350 тыс. руб. — на внутренние расходы, необходимые для получения исключительных авторских прав;
- 236 тыс. руб. — на оплату консультационных услуг сторонней организации (в том числе НДС).

В начале 2012 г. работниками IT-подразделения компании в порядке выполнения служебных обязанностей был также разработан небольшой программный продукт для внутреннего использования. Предполагается использование данного программного продукта на фирме в течение срока полезного использования компьютера, для функционирования которого разработана программа. Расходы на оплату труда разработчиков с отчислениями на страховые взносы составляли 300 тыс. руб., затраты организаций-исполнителей на отдельные модули программы — 90 тыс. руб. Различные общехозяйственные затраты составили 20 тыс. руб. Несмотря на то, что программу пока не зарегистрировали как объект авторских прав, за год работы она позволила увеличить выручку на 7%.

Определите:

- стоимость нематериальных активов данной компании;
- годовую сумму амортизационных отчислений за 2011 г. (при применении линейного способа начисления амортизации);
- изменился ли уровень фондоотдачи в компании, если учитывать, что в течение 2011 г. общая стоимость основных средств увеличилась на 5%.

Задание 9*

Компания «Восход» поставила на баланс нематериальный актив в виде товарного знака, который позволяет ей получать доход в среднем на 25% выше, чем у ее конкурентов.

Предполагается, что фирме удастся еще в течение трех лет удерживать лидирующие позиции благодаря товарному знаку (бренду), однако далее давление конкурентов приведет к снижению прибыли компании до среднеотраслевого уровня, который составляет 100 тыс. руб. в месяц.

Ставка дисконта в экономике равна 15% в год.

Определите:

- 1) стоимость нематериального актива;
- 2) сумму ежегодных амортизационных отчислений по нематериальному активу линейным методом, исходя из того, что компанией предполагается переоценка нематериального актива по рыночной стоимости с использованием доходного подхода к оценке стоимости объекта.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие нематериальных активов.
2. Как определяется срок полезного использования и норма амортизации нематериальных активов?
3. Каков порядок начисления амортизации по нематериальным активам?
4. Каким образом трактуется понятие интеллектуальной собственности в российском законодательстве, в законодательстве других стран?
5. Какие виды интеллектуальной собственности вы знаете?

Тема
занятия 7.

Оборотные средства: состав,
структура, источники

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, состав и структура оборотных средств.
2. Определение потребности компании в оборотных средствах.
4. Показатели эффективности использования оборотных средств.

Задание 1

Изучите приведенные в активе баланса компании «Зонд» данные по составу оборотных активов (табл. 14). Определите величину оборотных производственных фондов и фондов обращения. Каким видом деятельности может заниматься фирма, имеющая такую структуру оборотных активов?

Таблица 14

Актив баланса компании «Зонд»

Оборотные активы	Тыс. руб.
<i>Запасы, в том числе:</i>	
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1140
затраты в незавершенном производстве	304
готовая продукция и товары для перепродажи	272
товары отгруженные	–
расходы будущих периодов	110
прочие запасы и затраты	–
<i>Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям</i>	270
<i>Дебиторская задолженность, в том числе:</i>	

Окончание табл. 14

Оборотные активы	Тыс. руб.
покупатели и заказчики	2 595
векселя к получению	–
задолженность дочерних и зависимых обществ	–
авансы выданные	480
прочие дебиторы	–
<i>Краткосрочные финансовые вложения, в том числе:</i>	
инвестиции в зависимые общества	–
собственные акции, выкупленные у акционеров	100
прочие краткосрочные финансовые вложения	–
<i>Денежные средства, в том числе:</i>	
касса	50
расчетный счет	640
валютный счет	–
прочие денежные средства	–
<i>Прочие оборотные активы</i>	–

Задание 2

ЗАО «Каскад» предполагает увеличить объем продаж продукции в следующем месяце с 480 до 504 тыс. руб., сохранив прежнюю величину оборотных средств в размере 40 тыс. руб.

Рассчитайте экономию оборотных средств фирмы.

Задание 3

Определите величину абсолютного и относительного высвобождения оборотных средств в компании в результате ускорения оборачиваемости оборотных средств, если известны следующие данные о деятельности компании «Русский текстиль» (табл. 15):

Таблица 15

Период	Объем товарной продукции, тыс. руб.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, %
Отчетный	8000	8
Планируемый	9600	12

Задание 4

Среднегодовой остаток оборотных средств компании «Агро-тех» в отчетном году составил 500 млн руб. Объем реализации продукции — 4 000 млн руб. В плановом году объем реализации

возрастет на 20%, среднегодовой остаток оборотных средств также возрастет на 20%.

Как изменится количество оборотов оборотных средств в компании «Агротех»?

Задание 5

Предприятие «Рускон» планирует увеличить объем реализации продукции в предстоящем году до 1 160 млн руб. против 1 000 млн руб., достигнутых в предыдущем году. Сумма оборотных средств предприятия при этом не увеличивается и составляет 100 млн руб.

Определите экономию оборотных средств предприятия «Рускон».

Задание 6

Определите норматив оборотных средств фирмы в готовой продукции, если известно, что выпуск товарной продукции по производственной себестоимости составит 270 млн руб. в квартал.

На подбор и комплектование продукции в партии и упаковку согласно условиям заказа необходимо 2 дня; на накопление продукции до размеров транзитных норм и другие операции, связанные с отгрузкой, требуется 3 дня.

Задание 7

Среднеквартальная сумма оборотных средств на фирме составила 540 млн руб.; объем реализации продукции — 2160 млн руб.

Рассчитайте показатели эффективности использования оборотных средств и длительность одного оборота в днях.

Задание 8

Известны следующие данные о деятельности ООО «Калина» (табл. 16):

Таблица 16

1.	Квартальные нормативы оборотных средств:	Тыс. руб.
1.1.	в производственных запасах	150
1.2.	в незавершенном производстве	50
1.3.	в расходах будущих периодов	10
1.4.	в готовой продукции	60
2.	Объем реализованной продукции	1080

Определите показатели эффективности использования оборотных средств фирмы.

Задание 9*

Рассчитайте стоимость запасов в материалах, списываемых на производство, при использовании различных методов оценки запасов по средней заготовительной стоимости, по методу ФИФО, по методу ЛИФО (табл. 17). При каких условиях фирме выгодно применять каждый из методов?

Таблица 17

Движение материалов	Кол-во материалов, кг	Цена за ед., руб.
I. Остаток на начало отчетного периода	10	10
II. Поступило за отчетный период		
1. Январь	10	20
2. Февраль	10	15
3. Март	10	30
III. Отпущено в производство	35	–
IV. Остаток на конец отчетного периода	5	–

Задание 10*

ООО «ЭнергоПрибор» было сформировано в процессе преобразований электротехнического завода, известного производителя электротехнической продукции. Основная деятельность «ЭнергоПрибора» — производство счетчиков электроэнергии для учета энергопотребления в жилых домах и на промышленных объектах.

Оборотные средства компании «Энергоприбор» в 2011 г. составляли 12 млн руб. Удельный вес материалов в общей сумме оборотных средств — 30%. Объем выпущенной продукции компании — 60 млн руб. Вся продукция ООО «ЭнергоПрибор» сертифицирована и соответствует ГОСТу Р 52322-2005.

В 2012 г. руководство компании поставило задачу добиться уменьшения расхода материалов на одно изделие (электронный однофазный электросчетчик) на 10%.

Определите, как изменится длительность хозяйственного цикла компании «Энергоприбор» в случае выполнения поставленной производственной задачи.

Задание 11*

Объем товарной продукции компании по плану на год — 955 млн руб. Остаток неотгруженной продукции на начало года — 12 млн руб. Планируемый остаток готовой неотгруженной продукции на конец года — 10 млн руб.

Объем реализации продукции в отчетном году составил 870 млн руб. Сумма оборотных средств компании на плановый период не увеличивается и составляет 87 млн руб.

Определить экономию оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие оборотных средств.
2. Определите состав и структуру оборотных средств.
3. Назовите источники формирования оборотных средств.
4. Как определяется потребность фирмы в оборотных средствах?
5. Минимизация товарных запасов: какова необходимость и в чем заинтересованность фирмы?
6. Как определяются показатели наличия и оборачиваемости оборотных средств?

Тема
занятия 8.

Человеческий
фактор в бизнесе

Вопросы для обсуждения

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

Задание 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, а это в свою очередь зависит от совместимости личностных ценностей партнеров, под которыми понимаются «интересы и замыслы, представляющие для людей наибольшую значимость...то, что стимулирует, интересует и вдохновляет людей»¹.

В табл. 18 представлено 8 ценностей, которые значимы для формирования качественных партнерских отношений.

Приоритеты (значимость) этих ценностей каждого из совладельцев бизнеса определяется тестированием на основе метода Томаса Риттома.

¹ Гейдж Д. Партнерское соглашение. Сколково; М., 2012. С.157.

Таблица 18

Восемь личностных ценностей

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 считая 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. Отличается 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, не всегда благоразумны

Ниже в табл. 19 приведены результаты опроса по этой методике (оценивается в баллах) совладельцев семейного ресторанного бизнеса, который оказался на грани закрытия из-за противоречия членов семьи.

Таблица 19

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
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

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

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

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 — отсюда 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»¹.

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

Задание 4

Известно, что одна швея (основной производственный персонал) затрачивает 20 ч на пошив одной куртки. Рассчитайте потребность в основном производственном персонале при плане изготов-

¹ По материалам журнала «Секрет фирмы» (2007. №15).

ления 600 курток в месяц. Известно, что рабочий день равен 8 ч, а в месяце 22 рабочих дня.

Задание 5

По штатному расписанию в компании на конец декабря числятся 90 сотрудников и 10 вакансий. Коэффициент текучести персонала составляет 20%. Также известно, что в ближайший месяц уволятся 15% персонала. Сколько человек необходимо нанять на работу в следующем году, чтобы сохранить текущую численность и увеличить объем продаж в компании на 20% (увеличение продаж на такой процент требует увеличения численности на 10—30%)?

Задание 6

При прочих равных условиях выберите оптимальное сочетание способов поиска кандидатов на следующие должности: стажер, сотрудник колл-центра, менеджер отдела, партнер компании, отвечающий за разработку новых инновационных продуктов.

Способы поиска:

1. Поиск резюме на рабочих порталах: hh.ru, superjob.ru и т.п.
2. Поиск кандидатов в социальных сетях (Вконтакте).
3. Поиск кандидатов в социальных сетях (Мой Круг, LinkedIn).
4. Пассивный поиск — размещение списка вакансий на своем сайте и рабочих порталах.
5. Активный поиск — сканнинг базы резюме компании.
6. Хедхантинг.
7. Проведение рекрутинговых мероприятий компаний — презентаций, деловых игр.
8. Поиск среди сотрудников конкурентных компаний.
9. Поиск на различных мероприятиях инновационной среды (конференции, форумы и т.п.).

Задание 7

Рассмотрите два примера и ответьте на следующие вопросы. Вам представлены две инновационные компании, находящиеся на разных стадиях развития.

1. Какой вид мотивации сотрудников наиболее эффективен для данных компаний на рассмотренных этапах развития?

2. Можно ли разные виды мотивации персонала применять одновременно на фирме в пределах одной стадии развития?

3. Есть ли отличия в практике мотивации для традиционной компании и компании инновационного типа?

Пример 1

Инновационная компания находится на «посевной» стадии развития, т.е. на стадии зарождения концепции. Операционная деятельность (т.е. производство и сбыт продукта) еще не запущена, и компания пока не генерирует положительный денежный поток. В результате чистые денежные потоки компании пока отрицательные, а показателей эффективности деятельности прошлых периодов просто не существует.

Пример 2

Инновационная компания находится на стадии начального роста. Фирма оформляется как юридическое лицо к этому времени. Становятся известны первые клиенты компании, вовсю идет работа над прототипом продукта, складывается представление о том, какие люди должны дополнить топ-менеджерскую команду компании. Завершается процесс разработки и готовности к продажам, подтверждающий ожидания ее быстрого роста. Фирма начинает повышать качество своего продукта и снижать его себестоимость. Какой вид мотивации сотрудников наиболее эффективен на данном этапе?

Задание 8

Какой, на ваш взгляд, способ вознаграждения 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 9

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

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 10*

Рабочий-сдельщик отработал в текущем месяце 18 рабочих дней и изготовил за это время 280 деталей. Продолжительность рабочего дня — 7 ч. Норма времени на изготовление одной детали — 40 мин., сдельная расценка — 50 руб. 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 следующей таблицы (табл. 20).

Таблица 20

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

Задание 11

Фирма по производству электробытовых приборов предоставила в 2010 г. своим сотрудникам возможность приобрести по 10

акций по рыночной цене на 1 января 2010 г. — 76 долл. за акцию. В момент реализации опциона (январь 2013 г.) курс акций фирмы возрос до 100 долл.

Какой доход получит каждый сотрудник, реализовав свой опцион?

Задание 12

Инновационная компания ОАО «ЦИРКОН» предполагает производить хирургические скальпели многоразового использования с лезвиями из биосовместимого наноматериала различных профилей, ориентированных на международные стандарты. С получением инвестиций от венчурного инвестора планируется организовать выпуск промышленных изделий этого класса 12 профилей с поэтапным расширением спектра этих инструментов.

Компания находится на начальной стадии развития (start-up), по оценкам инвестора. В структуре инвестиционной сделки инвестор настаивает на следующем положении, отвечающем за «синхронизацию» мотивации предпринимателя.

Первые 25% акций предприниматель получает через 12 месяцев, а затем по 6,25% акций каждый квартал.

Через какой период времени предприниматель полностью получит свою долю в компании?

В чем состоит специфика мотивации основателя инвестиционной компании?

Задание 13*

В 1 квартале 2012 г. среднесписочная численность персонала составила 100 человек, а объем произведенной продукции — 540 тыс. руб. В плановом периоде планируется уволить 20 сотрудников и увеличить объем реализации на 20%.

Как изменится производительность труда в плановом периоде?

Задание 14

Среднесписочная численность работников в отчетном периоде составила 100 человек. В этом периоде уволились 8 человек по собственному желанию, 4 человека ушли на пенсию, уволены за прогулы 2 человека.

Определите коэффициент текучести персонала.

Задание 15

Определите коэффициент текучести кадров и коэффициент выбытия кадров, используя следующие данные:

Среднесписочная численность работников предприятия — 2000 человек.

В течение года уволилось (человек):

- по собственному желанию — 94,
- за нарушение трудовой дисциплины — 18,
- в связи с уходом на пенсию — 28,
- в связи с поступлением в учебные заведения — 22,
- в связи с призывом в Вооруженные Силы — 16,
- в течение года переведены на другие должности — 74.

Задание 16*

Фондовооруженность на предприятии за отчетный период выросла на 0,5%; производительность труда — на 1,51%.

Как при прочих равных условиях изменится показатель фондоотдачи?

Задание 17

Изучите нижеприведенную 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 освоении новых навыков и решении возникающих проблем, девушки постоянно общались, и их отношения постепенно стали дружескими.

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 год 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 рекламодателем, но и производителем 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 необходимо внедрять новые принципы управления персоналом, чтобы активизировать творческий потенциал сотрудников 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. Единственным условием, которое ему было выдвинуто, — постепенность перемен, которая, по их мнению, гарантировала бизнес от явных кризисов и провалов. Получив карт-бланш на эксперимент и согласившись занять пост гендиректора, Кузовлев решил провести анкетирование сотрудни-

ков, 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 не достаточно для решения назревших семейных проблем.

Сравнение доходов Татьяны и Николая показало, что при одинаковых в общем-то обязанностях их уровень мог существенно отличаться. У Татьяны 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. Татьяна 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 схеме¹.

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 были люди, по-разному относящиеся к делу — «пофигисты и фанатики»². 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 расхо-

¹ Информация для проведения расчета заработной платы по схеме, действующей в «Ренаме», приведена в приложении 1.

² См.: Келлерман Б. Типы подчиненных: что должен знать руководитель // Harvard Business Review. 2008. Январь-Февраль.

дятся. 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»¹ и не исключила подобный сюжет в развитии 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, Татьяна 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 положение дел 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.

Татьяна не находила себе места: как поступить?

Подумайте вместе с Татьяной 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. Понятие ценностного предложения персоналу организации.
2. Назовите основные процессы цикла управления человеческими ресурсами в организации.

¹ Дауншифтинг — явление, получившее к настоящему времени широкое распространение на Западе, которое связано с отказом от материальных ценностей и карьеры ради внутренней гармонии и спокойной жизни.

3. Какие способы методы мотивации персонала вам известны, в чем их преимущества и недостатки? Какие факторы следует учитывать при определении системы льгот, услуг и выплат персоналу фирмы?
4. Что такое участие в прибыли? Каковы цели данного метода, его формы и условия эффективного применения? Как воспринимают, на ваш взгляд, систему участия в прибыли рабочие, технический персонал, среднее и высшее руководство фирмы?
5. Назовите показатели эффективности использования персонала.

Раздел III.

Тема
занятия 9.

ЗАТРАТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Расходы и себестоимость продукции

Вопросы для обсуждения

1. Роль информации о затратах для принятия управленческих и финансовых решений.
2. Виды группировки затрат.
3. Классификация затрат.
4. Понятие себестоимости продукции. Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг).

Задание 1

Отгадайте термины и дайте их определение (пунктиром обозначены пропущенные буквы):

И _ _ _ _ _ И

С _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Б

К _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Я

Р _ _ _ _ С

А _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Я

М _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Ы

Задание 2

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 3

Сделайте калькуляцию затрат на производство одной единицы продукции, исходя из следующих данных:

- потребность в прямых материальных затратах на производство 1 тыс. изделий определена в размере 2000 руб.;
- основная заработная плата производственных рабочих составляет 1 руб. на изделие;

- норматив расходов на дополнительную заработную плату — 20% от основной заработной платы;
- общая сумма страховых взносов — 24% от суммы основной и дополнительной заработной платы;
- норматив цеховых расходов — 300%, общезаводских расходов 200% от основной заработной платы, внепроизводственных расходов 5% от производственной себестоимости.

Задание 4

Определите производственную себестоимость произведенной продукции исходя из следующих данных (см. табл. 21). Расходы за год:

- закупки материалов — 75 тыс. руб.,
- трудовые затраты (с начислениями) — 40 тыс. руб.,
- страховка здания цеха — 9 тыс. руб.,
- амортизация оборудования — 11 тыс. руб.,
- ремонт производственного оборудования — 4 тыс. руб.,
- коммерческие расходы — 93 тыс. руб.,
- управленческие расходы — 29 тыс. руб.

Таблица 21

Показатели	Остаток на 01.01.2010 г., руб.	Остаток на 01.01.2011 г., руб.
Материальные запасы	22 000	26 000
Себестоимость незавершенного производства	21 000	20 000

Задание 5

В отчетном году себестоимость реализованной продукции составила 450 тыс. руб., затраты на 1 руб. реализованной продукции — 0,9 руб. В плановом году затраты на 1 руб. реализованной продукции установлены в размере 0,85 руб., объем реализованной продукции будет увеличен на 8%.

Определите себестоимость реализованной продукции планового года.

Задание 6

Рассчитайте общие затраты фирмы в отчетном периоде (1 месяц), исходя из следующих условий.

В отчетном периоде выпущено 100 единиц продукции. Материалоемкость продукции составила 10 руб./ед., фондоемкость —

5 руб./ед., средняя годовая норма амортизации — 12%. Расходы на оплату труда составили 15 руб./ед. без учета обязательных страховых взносов. Прочие расходы — 20 руб./ед.

Задание 7*

Небольшое издательство наряду с основной деятельностью разрабатывает дизайн для открыток и печатает их. За 2011 г. было напечатано 92 600 открыток, продано — 88 400. Расходы за год:

- прямые материальные затраты — 384 290 руб.,
- прямые трудовые затраты — 208 350 руб.,
- переменные общепроизводственные расходы (ОПР) — 296 320 руб.,
- постоянные ОПР — 166 680 руб.,
- переменные коммерческие расходы — 132 600 руб.,
- постоянные коммерческие расходы — 152 048 руб.

Цена продажи составила 18 руб. за открытку. Остатков незавершенного производства не было ни на начало, ни на конец года. Остатки готовой продукции в предыдущем году были равны нулю.

Рассчитайте производственную себестоимость одной открытки, используя метод учета полных и переменных затрат.

Задание 8*

Предприятие производит и продает карандаши, переменные затраты — 3 руб. на каждый карандаш. Предприятие может продавать 600 тыс. карандашей по 5 руб. и иметь от этого прибыль 200 тыс. руб. или может продавать 350 тыс. карандашей по 6 руб. и 200 тыс. карандашей по 4 руб. каждый. Какую альтернативу выберет предприятие, ориентируясь на максимизацию прибыли?

Задание 9*

Компания имеет возможность приобрести новый станок, заменив уже существующий. Стоимость нового станка 90 тыс. руб., срок полезной службы составляет 5 лет, по окончании этого срока ликвидационная стоимость считается равной нулю.

Переменные текущие расходы при использовании нового станка составят 105 тыс. руб. ежегодно.

Имеющийся станок имеет остаточную стоимость 50 тыс. руб. и оставшийся срок полезной службы — 5 лет. Его ликвидационная стоимость сегодня оценивается в 5 тыс. руб., но через 5 лет будет равна нулю.

Переменные текущие расходы составляют 130 тыс. руб. за год.

Что вы можете порекомендовать данной компании: заменить действующий станок на более новый или же нет?

При анализе операционных показателей возьмите 5-тилетний временной интервал, не учитывая стоимость денег во времени и налоги на прибыль.

Задача 10*

Компания «Вектор», купив завод, рассматривает вопрос о замене оборудования, принимая во внимание следующие показатели (см. табл. 22):

Таблица 22

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, руб.	500 000	700 000
Балансовая стоимость, руб.	400 000	-
Оставшийся срок службы, лет	8	8
Производственные затраты, руб./год	375 000	318 000

Ожидается, что как для нового, так и для старого оборудования через 8 лет остаточная стоимость будет равна нулю. Сейчас старое оборудование можно продать за 350 000 руб. Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%. Проанализируйте целесообразность решения о замене оборудования.

Задание 11*

В структуре себестоимости продукта компании «Пеносплав» заработная плата составляет 30%, а электроэнергия — 10% (см.

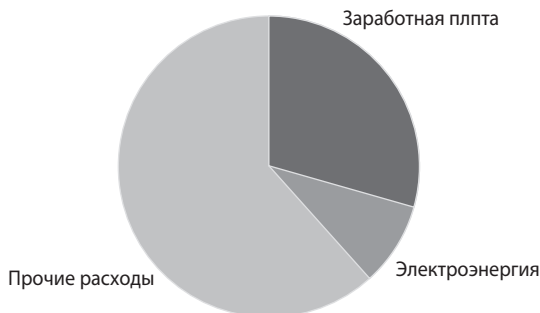


Рис. 3. Структура себестоимости

рис. 3). Если расходы на заработную плату увеличатся в 1,5 раза, а тарифы на электроэнергию вырастут на 40%, как изменится себестоимость продукции?

Задание 12. Кейс «Затраты компании «Чайник Ltd»»¹

Шесть лет компания «Чайник Ltd» производила только один вид продукции: простой электрический чайник для кипячения воды объемом примерно 1,5 литра. Этот чайник стал первым на рынке, у которого была надежная система, выключавшая его в момент закипания воды. Он был также достаточно легким, чтобы его можно было переносить из одной комнаты в другую на подносе, имел современный дизайн и был довольно крепким. Много лет чайник очень хорошо продавался, а «Чайник Ltd» стала широко известной компанией в России и некоторых странах СНГ.

С производственной точки зрения чайник состоял:

- из корпуса и крышки, сделанных из нержавеющей стали, которые закупались «Чайник Ltd» уже готовыми;
- теплоизолированной ручки из проволоки и пластика (служившей также крышкой для механизма выключения над отверстием для сетевого провода), которые закупались компанией «Чайник Ltd» уже в виде готовой продукции;
- нагревающего элемента, который приобретался «Чайник Ltd» в полуфабрикатах;
- термостата и механизма выключения, которые предварительно собирались «Чайник Ltd» из стандартных электрических комплектующих.

Термостат и механизм выключения как с технической точки зрения, так и с позиции маркетинга являлись сердцевиной продукта и были защищены большим количеством патентов. Это было основной причиной, по которой компания «Чайник Ltd» предпочитала полностью производить эту деталь, хотя все остальные составные части изделия компания покупала в более или менее завершенном виде. Окончательная сборка, проверка (в основном эффективности электроизоляции) и упаковка также производились «Чайник Ltd».

Сразу же после своего основания для «Чайник Ltd» настали годы процветания. Автоматический чайник был не только полезен в стране с большим потреблением чая. Он также импонировал с точки зрения безопасности домохозяйкам, которые боялись, что

¹ Задание для самостоятельной работы по группам.

чайник, оставленный без присмотра, может выкипеть, расплавиться и стать причиной пожара. Продукт «Чайник Ltd» доказывал домохозяйкам свою безопасность каждый раз, когда он выключался после закипания воды. Выгода для компании была также в том, что основная идея использования термостата была настолько проста, что основные патенты так и не оспаривались.

После первых 12 месяцев деятельности Иван Васильевич Чайников, управляющий директор и основной акционер компании (ему также принадлежала буква "Ч" в названии «Чайник Ltd»), сказал своей жене в канун Нового 2010 года следующее: «Моя дорогая, вскоре мы сможем удалиться на покой во Францию. Мы произвели и продали 143 000 чайников по 39 долл. каждый, но нам каждый чайник обходится в 20,57 долл. Посмотри на эти цифры. Готовые компоненты для каждого чайника стоят чуть больше 10,50 долл., нам пришлось потратить всего 100 000 долл. на комплектующие электрические детали для термостатов, расходы на оплату труда были всего 1 128 000 долл. (включая медицинскую страховку), арендная плата составила 100 000 долл., отопление и освещение в этой продуваемой насквозь развалюхе обошлись всего в 17 000 долл., а все остальные общие издержки составили еще 95 000 долл. После Рождества у нас не осталось нераспроданных запасов на складах, у нас нет ни готовой продукции, ни деталей, ни сырья. Давай порадуемся, наша прибыль на каждый чайник составила 18,43 долл.»

Его жена была более реалистична: «Не забудь всех работников администрации и отделов продаж. Они стоят 451 000 долл., включая рекламу. А что насчет тех станков, которые тебе пришлось купить, не говоря уже об имитирующем устройстве в отделе технического тестирования, компьютере и развозном грузовике? Миллион долларов!

Мы так использовали станки и грузовик, что не смогли бы продать их даже как металлолом. Они изношены и ничего не стоят. Мы почти банкроты».

Вопросы по кейсу:

1. Охарактеризуйте бизнес-модель компании «Чайник Ltd» с точки зрения структуры формирования доходов и расходов, а также критических факторов успеха.
2. Прав ли Иван Васильевич Чайников в том, что каждый чайник обходится компании в 20,57 долл.? Если вы считаете, что нет, то укажите, в чем он ошибся.

3. Сколько стоило производство каждого чайника (какова производственная себестоимость единицы продукции)?
4. Сколько стоило производство и реализация каждого чайника (какова была полная себестоимость единицы продукции)?
5. Какова совокупная валовая прибыль компании за последний год успешной работы на рынке?
6. Какова прибыль на один произведенный (проданный) чайник?
7. Можем ли мы в реальной жизни использовать такого рода расчет себестоимости продукции в большинстве обычных производственных компаний? Если нет, то почему?
8. Если полная себестоимость чайника составляла 40 долл., то чему должна была равняться продажная цена чайника на рынке?

Контрольные вопросы

1. Дайте определение себестоимости продукции. Что понимают под полной производственной себестоимостью?
2. Чем отличается производственная себестоимость от полной себестоимости?
3. Что такое прямые и косвенные затраты?
4. Как изменяются переменные и постоянные затраты в зависимости от изменения объема производства?
5. Какие системы учета затрат применяются при формировании себестоимости?
6. Охарактеризуйте роль структуры формирования расходов в бизнес-модели компании.
7. Назовите управленческие решения, для принятия которых необходима информация о затратах.

Тема
занятия 10.

**Виды и состав доходов
предпринимательских структур**

Вопросы для обсуждения

1. *Понятие и структура доходов фирмы.*
2. *Структура доходов в бизнес-модели компании.*
3. *Роль прибыли в хозяйственной деятельности предпринимательской структуры. Формы прибыли и взаимосвязь между ними.*
4. *Использование прибыли фирмы.*
5. *Взаимосвязь издержек, выручки и прибыли.*

Задание 1

Отгадайте термины и дайте их определение (пунктиром обозначены пропущенные буквы):

Д _ _ _ Д

Р _ _ _ _ _ Я

В _ _ _ _ А

П _ _ _ _ Т

Б _ _ _ _ _ Б

Д _ _ _ _ _ Д

Задание 2

В первом квартале года изготовлено и реализовано 6 000 изделий по цене 80 руб./ед. Постоянные расходы составили 70 000 руб., переменные расходы на единицу — 60 руб. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы во II квартале увеличить прибыль на 10% по сравнению с I кварталом?

Задание 3

Фирма «Гаджет» производит и поставляет различные виды электронных игрушек на сумму 840 тыс. руб. в год (без НДС). Со-

вокупные затраты составляют 800 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.):

сырье и материалы — 174,
расходы на оплату труда с начислениями — 145,
амортизация — 115,
переменные общепроизводственные расходы — 125,
постоянные общепроизводственные расходы — 154,
управленческие расходы — 11.

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 4

Фирма предполагает начать производство новой продукции и продавать ее по цене 250 руб. за ед. (без НДС). Переменные затраты на единицу продукции составляют 60% от цены. Постоянные расходы равны 10 тыс. руб.

Определите объем продаж, обеспечивающий возмещение совокупных издержек фирмы по производству новой продукции.

Задание 5

В отчетном периоде фирма произвела 2 тыс. единиц продукции одного вида и реализовала ее по цене 236 руб. за ед. (с НДС). Переменные издержки на единицу составили 40 руб. Постоянные расходы — 20 тыс. руб.

Рассчитайте прибыль фирмы при данном объеме продаж, а также объем продаж в стоимостном и натуральном выражении, обеспечивающий безубыточность производства.

Задание 6

Определите точку безубыточности фирмы по следующим параметрам: цена товара — 750 руб. за 1 ед., сумма условно-постоянных затрат составляет 200 тыс. руб., переменные издержки в цене товара — 250 руб.

Подтвердите расчетами изменения положения точки безубыточности от принятия следующих решений:

- а) если переменные издержки уменьшатся на 10%,
- б) если цена снизится на 6,7%.

Задание 7

Объем реализованной продукции на предприятии в отчетном периоде составил 413 тыс. руб. (в том числе НДС), переменные затраты на реализованную продукцию — 180 тыс. руб., постоянные — 120 тыс. руб. Определите затраты на 1 руб. реализованной продукции и рентабельность реализованной продукции.

Задание 8

Фирма реализовала в отчетном периоде продукции на 20 тыс. руб. (без НДС). Себестоимость реализованной продукции составила 15 тыс. руб. Был продан компьютер по цене 3 тыс. руб. (без НДС). Первоначальная стоимость компьютера — 6 тыс. руб. Компьютер эксплуатировался 3 года. Годовая норма амортизационных отчислений — 20%. В данном месяце истек срок депозитного вклада фирмы в банке на сумму 6 тыс. руб. Срок вклада — 3 месяца под 12% годовых.

Рассчитайте прибыль фирмы за отчетный месяц исходя из данных условий.

Вариант 9*

Имеются следующие данные о фирме. В отчетном году функция совокупных затрат фирмы имела вид $TC = 60\,000 + 60q$, где q — объем производства и продаж изделия А, который составил 3250 единиц. Выручка от продаж — 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 10*

Компания «Радуга» производит осветительное оборудование. Все комплектующие детали компания получает от поставщиков, осуществляя только сборку. Остатки запасов (см. табл. 23):

Таблица 23

Показатели	На 01.07.11, руб.	На 01.10.11, руб.
Материалы		
• арматура	368 100	420 200
• абажуры	126 600	130 200
• электрические детали	198 900	204 700
• провода	92 500	88 400
Незавершенное производство	779 100	801 300
Готовая продукция	865 200	812 600

В III квартале компания закупила арматуры на 924 800 руб., абажуров — на 416 000 руб., электрических деталей — на 527 800 руб., проводов — на 114 600 руб. Прямые трудовые затраты составили 12 000 ч по средней ставке 95 руб. за час. Общепроизводственные затраты: не прямые трудовые затраты — 368 700 руб., инструменты — 39 300 руб., аренда производственного помещения — 44 400 руб., ремонт оборудования — 48 800 руб., начисленная амортизация — 26 000 руб. Объем реализации продукции за III квартал — 6 917 700 руб., коммерческие и административные расходы составили 2 968 200 руб.

Определите стоимость использованных материалов каждого вида за III квартал. Подготовьте отчет о себестоимости произведенной продукции и отчет о прибылях и убытках компании.

Задание 11*

Компания планирует выпуск новой продукции. Предполагается, что переменные затраты на производство единицы продукции будут следующие: материалы — 190,6 руб., заработная плата — 42,5 руб., прочие расходы — 19,5 руб. Постоянные затраты за год составят: амортизация зданий и оборудования — 360 000 руб., расходы на рекламу — 450 000 руб., прочие — 114 000 руб. Компания планирует продавать продукцию по цене 550 руб.

1. Определите безубыточный объем продаж.
2. Используя те же данные, рассчитайте объем продукции, который должна продать компания, чтобы получить прибыль 1 395 200 руб., при условии, что расходы на рекламу увеличатся на 400 000 руб.
3. Предполагая, что объем продаж составит 10 000 единиц, определите, по какой цене необходимо продавать продукцию, чтобы получить прибыль 1 316 000 руб.

4. Отдел маркетинга прогнозирует годовой объем продаж в 15 000 единиц продукции. Сколько компания может дополнительно потратить на рекламу, если цена единицы продукции составит 520 руб., переменные затраты не могут быть уменьшены и компания хочет получить прибыль 2 510 000 руб. при объеме продаж в 15 000 единиц продукции?

Задание 12*

Выпускники МГУ Алексей Тропинин и Андрей Палюлин основали фирму ООО «Малышок». Специализация фирмы: пошив детской одежды — зимних шапок в виде голов различных зверей: ежей, собачек, кошек, коров, медведей и т.п.

Для организации промышленного пошива изделий за 30 000 руб. (вкл. НДС) у ОАО «Ивановский ковровый комбинат» ими была приобретена б/у швейная машина Jaguar XL280, оптимально подходящая для быстрого пошива головных уборов. Фактический срок ее эксплуатации у прежнего собственника составлял 2 года. Норма амортизации швейной машины, согласно нормативной базе, — 20%.

До конца года компании удалось реализовать на рынке 750 шапок по цене 500 руб./шт. (с НДС).

Средние затраты на одну шапку составили:

- 0,5 м² ткани по средней цене 200 руб./м² (с НДС);
- 0,01 мотка ниток по средней цене 12 руб./моток (с НДС).

Также компания за этот период выплатила заработную плату сотрудникам (без учета страховых взносов на обязательное страхование) на сумму 150 000 руб. и заплатила 55 000 руб. за аренду помещения, используемого для пошива.

Определите:

1) налог на прибыль в 2012 г., подлежащий к уплате за год компанией при использовании компанией традиционной системы налогообложения и применении линейного способа начисления амортизации (в условии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной валовой прибыли компании до налогообложения);

2) валовую прибыль компании до налогообложения при применении метода начисления амортизации по сумме лет (в условии задачи налогооблагаемая база по налогу на прибыль считается равной валовой прибыли компании до налогообложения).

Задание 13*

В табл. 24 имеются данные по нескольким возможным вариантам ведения бизнеса издательской группы «Новый АСТ». По данным представленного бизнес-плана, постоянные издержки для всех вариантов ведения бизнеса остаются неизменными; объем реализации книжной продукции равен объему производства. Заполните таблицу и определите, какой вариант даст наибольшую прибыль.

Таблица 24

Расчет возможных прибылей (убытков) при различных объемах выпуска продукции

Номер варианта	Цена, руб./шт.	Выпуск и реализация, шт.	Выручка, руб.	Удельные переменные издержки, руб./шт.	Общие переменные издержки, руб./шт.	Удельные постоянные издержки, руб./шт.	Общие постоянные издержки, руб./шт.	Удельные совокупные издержки, руб./шт.	Совокупные издержки, руб./шт.	Прибыль (убыток) на ед., руб./шт.	Прибыль (Убыток), руб./шт.
1	92	2000						98			
2	90					25		75			
3	72			42				62			
4					188 000			92			61 430
5		3500		44		36				12	
6	105				194 000					25	

Задание 14. Кейс «Доходы компании “Чайник Ltd”»¹

Это история одной небольшой компании «Чайник Ltd», производящей единственное наименование продукции (чайники) в течение ограниченного временного периода (6 лет). В течение всего этого времени компания подготавливала довольно много информации сторонним организациям, например налоговым органам, банкам, у которых она получала кредиты, а позднее — своим акционерам. Но в данном случае интерес вызывает информация, применявшаяся внутри компании для ее управления. Во многих аспектах информация типична для любой растущей компании.

Менеджер по производству (позднее повышенный в должности до директора по производству) никогда не любил бухгалтеров, даже

¹ Задание для самостоятельной работы по группам.

специалистов по управленческому учету, поскольку ему казалось, что они всегда все усложняют. Так, в 2009 г. он сказал руководству:

«Послушайте, Иван Васильевич, в прошлом году из тех 130 тыс. чайников, которые произвели я и моя благородная команда в отделе производства, отделу продаж удалось продать 121 тыс. за общую цену примерно 4 908 000 долл. Нам пришлось заплатить (см. табл. 25):

Таблица 25

№ п/п	Наши расходы	Тыс.долл.
1	На зарплату на производстве и сборке	1070
2	За электрические детали	95
3	За готовые комплектующие	1 448
4	На покрытие потенциальных расходов по замене наших станков и зданий	826
5	Мое жалование и жалование всем остальным, как Вы нас называете, канцелярским крысам в отделах управления производством, что выливается в кругленькую сумму	602
6	Общие расходы	4 041
7	Составляет, по моему скромному мнению, валовую прибыль для покрытия расходов еще более крутых ребят из отдела продаж и других административных отделов и на покупку новой шляпки для миссис Ч. в размере	867

Но Вы, председатель совета директоров нашей скромной компании, Иван Васильевич Чайников, говорите, что я упустил из виду важный принцип!»

Вопросы по кейсу:

1. Прав ли И.В. Чайников? Что это за принцип?
2. Какое правильное значение валовой прибыли назвал бы И.В. Чайников на основе приведенной выше информации?

Контрольные вопросы

1. Назовите этапы формирования, распределения и направления использования прибыли фирмы.
2. Особенности расчета показателей балансовой прибыли.
3. Поясните экономический смысл точки безубыточности.
4. Какие экономические факторы влияют на величину прибыли?

Тема
занятия 11.

Налогообложение предпринимательской деятельности

Вопросы для обсуждения

1. *Налоговый статус фирмы.*
2. *Понятия объекта налогообложения, налогооблагаемой базы, ставки налогов.*
3. *Алгоритм расчета налоговых платежей.*

Задание 1

Отгадайте термины и дайте их определение (пунктиром обозначены пропущенные буквы):

Н _ _ _ Г

С _ _ _ _ А

Н _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ К

Л _ _ _ _ А

Ш _ _ _ Ф

Н _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Е

Задание 2

Фирма зарегистрирована в г. Москве, платит следующие виды налогов: НДС, налог на прибыль, налог на имущество, земельный налог, единый социальный налог, транспортный налог. Необходимо выделить налоги федерального, регионального и местного уровня, заполнив табл. 26.

Таблица 26

Вид налога	Характеристика
1. НДС	
2. Налог на прибыль	
3. Налог на имущество	
4. Земельный налог	
5. Единый социальный налог	

Задание 3

Прибыль от реализации продукции парфюмерной фабрики «Восход» составила 300 тыс. руб. в год, затраты на производство — 1500 тыс. руб. в год.

НДС, уплаченный предприятием в том же отчетном периоде за приобретенные товарно-материальные ценности (работы, услуги), — 160 тыс. руб. в год. Определите сумму НДС, уплаченную фирмой «Восход» в бюджет.

Задание 4

Имеются следующие данные о работе компании «Радуга» за 1 квартал 2013 г. (табл. 27). Определите налог на прибыль, подлежащий уплате в бюджет за отчетный период.

Таблица 27

№ п/п	Показатели	Тыс. руб.
1	Выручка от реализации (с НДС)	531
2	Полная себестоимость реализованной продукции	230
3	Платежи за арендованное у производственной компании «Интеко» оборудование (с НДС)	35,4
4	Пени и неустойки, уплаченные компанией «Радуга»	11
5	Штрафы, полученные компанией «Радуга» с поставщиков за нарушение договорных условий поставок (с НДС)	11,8
6	Проценты, выплачиваемые банком компании «Радуга», за хранение денег на расчетном счете	4

Задание 5

Рассчитайте налог на прибыль, который должна заплатить фирма «Восток» в I квартале 2013 г. исходя из следующих данных:

- материальные затраты — 300 тыс. руб.;
- расходы на оплату труда (с учетом страховых взносов) — 250 тыс. руб.;
- амортизация производственного оборудования — 120 тыс. руб.;
- проценты, выплачиваемые банку за полученный кредит, — 6 тыс. руб.;
- плата за арендованное у компании «Заря» оборудование (без НДС) — 44 тыс.руб.;

- пени и неустойки, полученные за несвоевременное исполнение обязательств поставщиками компании — 20 тыс.руб.;
- выручка от реализации — 1 180 тыс. руб. с НДС.

Задание 6

Фирма принимает решение о реализации станка. Его продажная цена составляет 23 600 руб. (с НДС). Первоначальная стоимость станка (без НДС) — 30 000 руб. Сумма начисленных амортизационных отчислений на дату продажи — 14 400 руб., заработная плата рабочих по демонтажу станка составила 3000 руб. Начислены страховые взносы (ставка 30%). Стоимость материалов, использованных при транспортировке станка, — 640 руб. По результатам демонтажа оприходованы материалы (опорные конструкции) по стоимости 700 руб.

Рассчитать сумму налога на добавленную стоимость, полученную от покупателя; сумму страховых взносов и налог на прибыль по результатам этой операции, если реализация станка была проведена в I квартале 2012 г.

Задание 7

Фирма, занимающаяся снабженческо-сбытовой деятельностью, реализовала продукцию, приобретенную за 236 тыс. руб. (с НДС), с увеличением на размер снабженческо-сбытовой надбавки в 25%. Определить сумму НДС, подлежащую уплате в бюджет по данной сделке.

Задание 8

Фирма-производитель реализует товар магазину розничной торговли по оптовой цене 500 руб. (без НДС) при полной себестоимости товара 380 руб. Магазин устанавливает розничную наценку в размере 20% к покупной стоимости товара. Определите цену реализации товара с НДС, а также прибыль фирмы-производителя.

Задание 9*

Компания реализовала товар в январе на сумму 118 тыс. руб. (в том числе НДС — 18 тыс. руб.). В феврале было оплачено 47,2 тыс. руб., в мае — 70,8 тыс. руб.

Определите НДС, уплаченный в бюджет в случае применения метода расчета выручки по отгрузке, по оплате.

Задание 10*

В марте 2006 г. фирмой, производящей инновационное лекарство для восстановления мозговой активности после инсульта, был куплен за 354 тыс. руб. (включая НДС) подержанный микроавтобус со сроком полезного использования 10 лет и отработавший у прежнего владельца 2 года. В июне 2009 г. фирма осуществила замену двигателя и аккумулятора для данного микроавтобуса, вследствие чего руководство предполагает, что данное основное средство прослужит компании до марта 2016 г. (переоценка основного средства не проводилась).

Амортизация начисляется линейным методом. Определите годовые амортизационные отчисления по данному микроавтобусу в течение всего срока его использования (от момента приобретения до списания) в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и требованиями налогового законодательства.

Контрольные вопросы

1. Что входит в понятие налоговой системы? Назовите ее элементы.
2. В чем различие понятий — «объект налогообложения» и «налогооблагаемая база»?
3. Дайте классификацию налогов, уплачиваемых компаниями.
4. Перечислите основные характеристики налога на прибыль, НДС, налога на имущество организаций.

Тема
занятия 12.

Результаты предпринимательской
деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Экономические факторы, влияющие на финансовые результаты хозяйственной деятельности.
2. Система показателей рентабельности, методы ее определения и пути повышения.
3. Показатели, характеризующие финансовое состояние предпринимательской структуры.
4. Анализ и оценка уровня и динамики показателей прибыли.
5. Оценка эффективности деятельности предпринимательской структуры.

Задание 1

Отгадайте термины и дайте их определение (пунктиром обозначены пропущенные буквы):

Р _____ Б

Л _____ Б

П _____ Б

Э _____ Б

О _____ Б

М _____ А

Задание 2

Определите прирост прибыли компании «Градиент» в текущем периоде по сравнению с отчетным периодом исходя из следующих данных (см. табл. 28):

Таблица 28

Изде- лия ком- паний	Себе- стоимость ед. продукции в 2010 г., руб.	Себе- стоимость ед. продукции в 2011 г., руб.	Рентабельность продукции компаний		Объем выпуска компаний	
			2010 г., %	2011 г., %	2010 г., тыс. шт.	2011 г., тыс. шт.
1	0,15	0,12	22	25	3000	3200
2	0,35	0,32	40	38	4000	5000

Задание 3

В городе N функционируют два предприятия А и Б. 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 Б 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 Б и на основании расчета показателя рентабельности продукции определите, какое из предприятий работает эффективнее. Заполните табл. 29.

Таблица 29

Финансовые показатели предпринимательской деятельности предприятий А и Б

Показатели	Предприятие А	Предприятие Б
Прибыль до налогообложения, руб.		
Совокупные затраты, руб.		
Выручка от реализации, руб.		
Рентабельность продукции, %		

Задание 4

В отчетном периоде производственный капитал фирмы «Каскад» составил 350 тыс. руб., цена продукции (без НДС) — 400 руб. за единицу, объем реализации — 250 штук, рентабельность производственного капитала — 20%.

В плановом периоде производственный капитал (сумма основных и оборотных средств), цена продукции и объем реализации компании останутся на уровне отчетного периода. При этом себестоимость реализованной продукции снизится на 4%.

Определите, как изменится рентабельность производственного капитала фирмы «Каскад».

Задание 5

В городе N функционируют два предприятия — А и Б, 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 Б 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 Б и определите на основании расчета показателя рентабельности продаж, какое из предприятий работает эффективнее. Заполните табл. 30.

Таблица 30

Финансовые показатели предпринимательской деятельности предприятий А и Б

Показатели	Предприятие А	Предприятие Б
Прибыль до налогообложения, руб.		
Совокупные затраты, руб.		
Выручка от реализации, руб.		
Рентабельность продаж, %		

Задание 6

Компания ООО «Пчелка» приобрела лицензию на производство медовых леденцов у изобретателя Ивана Ивановича Петрова. Согласно лицензионному договору, «Пчелка» должна отчислять изобретателю роялти с продаж. Известно, что компания «Пчелка» работает с рентабельностью продаж по прибыли (до налогов) в 10%, средние переменные издержки на производство одного леденца составляют 25 руб., а постоянные издержки — 20% от совокупных издержек компании.

Определите ставку роялти с продаж, если объем продаж ожидается на уровне 300 штук в месяц при цене 40 руб./шт.

Задание 7

Выручка от продаж предприятия за 2011 г. составила 1,12 млн долл., в 2012 г. она увеличилась до 1,31 млн долл. Чи-

стая прибыль в 2011 г. составляла 297 тыс. долл., а в 2012 г. — 308 тыс. долл.

Как изменилась эффективность коммерческой и производственной деятельности предприятия в 2012 г. по сравнению с 2011 г.?

Задание 8*

Подберите правильную характеристику к четырем выдержкам из финансовой отчетности компаний ОАО «Мегафон»¹ и ОАО «НЛМК»² (см. рис. 4):

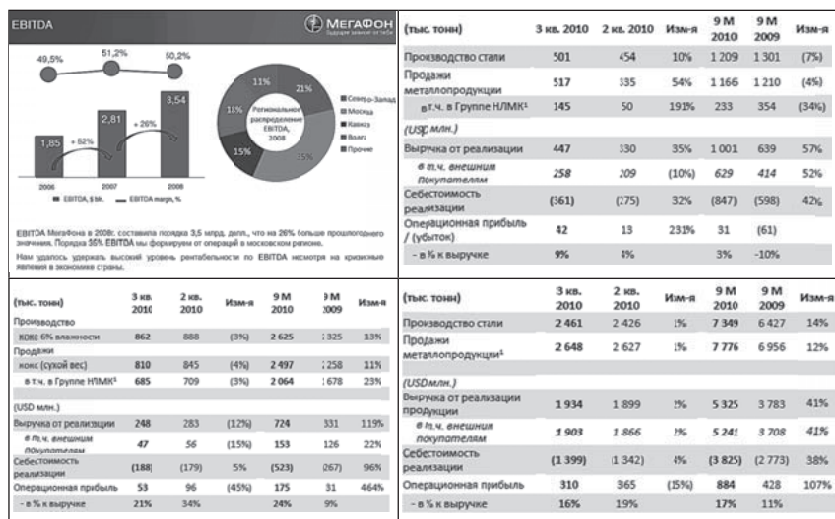


Рис. 4

1. Увеличение рентабельности продаж происходит за счет того, что темпы роста выручки опережают темпы роста затрат.

2. Снижение рентабельности продаж в результате того, что темпы снижения выручки опережают темпы снижения затрат.

3. Увеличение рентабельности продаж происходит за счет того, что темпы снижения затрат опережают темпы снижения выручки.

4. Снижение рентабельности продаж в результате того, что темпы роста затрат опережают темпы роста выручки.

¹ Корпоративная отчетность компании. http://msk.corp.megafon.ru/ai/document/323/file/ru_otchetnost.pdf

² Корпоративная отчетность компании. http://www.nlmk.ru/files/figures/US_GAAP_Q3_2010_RUS.pdf

Задание 9

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 Б: приобретать комплектующие и собирать готовую продукцию.

Известны следующие показатели предпринимательской деятельности компании «Промстрой» при выборе одного из вариантов развития (см. табл. 31).

Таблица 31

Показатели	Вариант А	Вариант Б
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 табл. 32 и на основании расчетов предложите наиболее выгодный для фирмы (с точки зрения прибыльности) вариант.

Таблица 32

Показатели	Вариант А	Вариант Б
Чистая прибыль, руб.		
Безубыточный объем производства, шт.		
Совокупные переменные затраты, руб.		
Совокупные затраты, руб.		
Рентабельность продукции, %		
Выручка от реализации, руб.		
Рентабельность продаж, %		

Задание 10*

У компании N доля рынка — 3%, NPV — 300 руб., темпы роста рынка — 10% в год, а у компании M, работающей в той же отрасли, но в другом регионе, доля рынка — 15%, NPV — 600 руб., рынок растет на 17% в год. Могут ли данные компании работать с одинаковой рентабельностью продаж?

Задание 11

Компания «Инфо-Систем» занимается поставкой комплектующих для компьютеров и ноутбуков, а также их ремонтом. В марте 2010 г. предыдущий управляющий директор компании вышел на пенсию, а новый управляющий директор не обладал достаточными компетенциями для решения поставленных задач согласно занимаемому положению. За последующие месяцы в компании начались проблемы с рентабельностью, увеличением запасов материалов на складе, увеличением сроков уплаты по дебиторской задолженности. Компания хочет начать экономить на затратах и изменить некоторые методы работы с клиентами.

Обсудите текущее финансовое положение компании на основе имеющихся данных и выработайте рекомендации для повышения эффективности компании. Рассчитайте три коэффициента ликвидности исходя из данных, приведенных в табл. 33.

Таблица 33

Финансовые показатели компании «Инфо-Систем»

Показатели	2010 г., тыс. руб.	2011 г., тыс. руб.
Постоянные затраты	380	380
Запасы	20	40
Дебиторская задолженность	12	18
Наличные средства	8	4
Текущие обязательства	20	30
Выручка	800	1000
Себестоимость	600	750
Чистая прибыль	40	38

Задание 12. «Захожу на Groupon. Покупаю купон!» или «Скидки XXI века»¹

Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Сервис коллективных скидок Groupon был основан предпринимателем Эндрю Мейсоном в ноябре 2008 г. С помощью сервиса пользователи могут получать скидки, которые можно активировать исключительно при условии, если ими заинтересуется определен-

¹ Задание для самостоятельной работы по вариантам.

ное минимальное количество участников программы. Для получения скидки необходимо купить купон на сайте сервиса, распечатать его и предъявить при получении услуги или товара продавцу — предпринимательской структуре, предлагающей соответствующие товары или услуги.

Свою первую акцию Groupon провел в октябре 2008 г. — две пиццы по цене одной. 20 жителей Чикаго приняли участие в акции, следы которой привели в Motel Bar, расположенный...на первом этаже здания, где тогда был офис Groupon'a. В большинстве своем



Эндрю Мейсон (Andrew Mason, 1981 г.рожд.) — основатель интернет-сервиса Groupon

акции интернет-сервиса предлагали скидки на услуги: музеи, спа-салоны, бары, парикмахерские и рестораны. Иногда они за сутки изменяли весь ход бизнеса. Например, 18 августа 2009 г. 2 338 покупателей приобрели контрамарки со скидкой на посещение предстоящих постановок труппы Джоффри Балле, тем самым за один день удвоив список подписчиков на сезон.

Иногда акции бывали слишком успешными. 445 000 купонов, проданных в рамках акции GAP (эта акция охватывала всю территорию США: товары, стоимостью 50 долл., отдавали за 25), обрушили сервер сетевого продавца модной одежды. Возможно, это не такая уж и серьезная проблема для такой крупной компании. Но если вдруг в маникюрный салон или кафе придут тысячи посетителей и не получат должного сервиса, то такая акция может навредить бизнесу.

Коммерческие отношения интернет-сервиса Groupon и компаний-представителей сферы продажи товаров и услуг в начале развития сервиса строились по двум бизнес-моделям. В первом случае акция являлась исключительно мероприятием по продвижению. Пользователь приобретал купон за 2-5 долл. и пользовался дисконтом 50-60% на все услуги компании без ограничений. Деньги за купон целиком шли сайту сервиса Groupon. Во второй модели часть скидки окупалась. Купон стоил дороже, уже 5-10 долл., но за это человек приобретал право получить услугу на определенную сумму — например, поесть в рестора-

не на 15-30 долл. Если счет превышал эту сумму, разницу клиент целиком доплачивает сам. Деньги за купон сайт интернет-сервиса Groupon перечислял компании, оставляя себе 30-70% комиссии.

Таким образом, главным предпринимательским нововведением Groupon'a являлась модель коллективных покупок (см. рис. 5), которая и была отражена в названии: группа плюс купон. Для того чтобы акция состоялась, или, на языке Groupon'a, «выгорела», нужно, чтобы в ней приняло участие определенное количество людей. Как только акция «выгорает» — например, 200 человек купили купоны стоимостью 40 долл. за 80-долларовый массаж — продавец и Groupon делят выручку пополам, а покупатели получают беспрецедентную скидку.

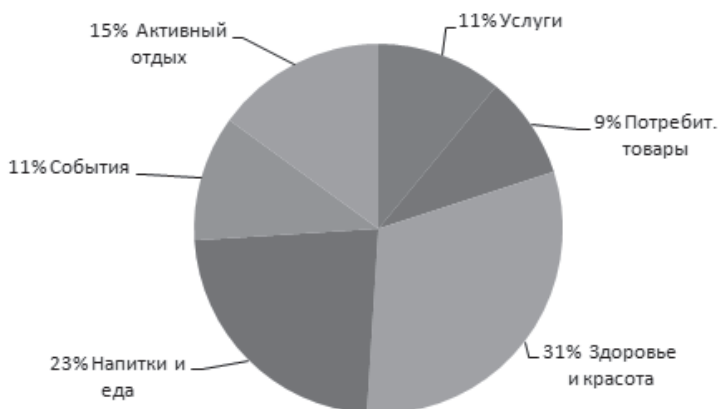


Рис. 5. Структура предложения интернет-сервиса Groupon

1. Какая из двух бизнес-моделей компании наиболее конкурентоспособна, на ваш взгляд?

2. В чем состоит выгода предпринимателей при сотрудничестве с подобными сервисами коллективных скидок?

Спустя всего два года после основания интернет-сервис начал расширяться за пределы США. По состоянию на 2010 г. глобальная сеть Groupon охватывала 33 млн пользователей в 35 странах мира. В Россию Groupon пришел в середине 2010 г. после приобретения аналогичного российского сервиса Darberry, а в январе 2011 г. он произвел ребрендинг, представив в России сервис под оригинальным названием Groupon. На сегодняшний день компания работает в 21 российском городе.

В начале июня 2011 г. компания Groupon подала официальную заявку в Комиссию по ценным бумагам и биржам США на проведение первичного публичного размещения акций (ИРО). Стоит отметить, что еще задолго до официальной заявки ходили слухи о таких намерениях Groupon, связанные в основном с отказом в продаже своего сервиса компании Google за 6 млрд долл. Какими же данными обладали инвесторы перед принятием решения о покупке акций Groupon? Составим краткую картину финансовой отчетности компании, учитывая, что согласно правилам проведения ИРО, компании пришлось раскрыть свою финансовую отчетность за все годы существования на рынке (см. табл. 34).

Таблица 34

Финансовая отчетность компании Groupon за 2008–2011 гг.

Показатели	2008	2009	2010	I кв. 2010	I кв. 2011	Изменения, %
Выручка , млн долл.	0,09	30,5	713,4	44,24	644,7	1357
Себестоимость продаж, млн долл.	0,08	19,54	433,4	24,25	374,7	1445
Валовая прибыль , млн долл.						1251
Валовая рентабельность, %						
Расходы на маркетинг, млн долл.	0,16	4,55	263,2	4	208	5100
Административные и представительские расходы, млн долл.	1,5	7,5	234	7,4	179	2319
Операционный убыток (прибыль) , млн долл.						-1465
Операционная маржа, %	Не рент.	Не рент.	Не рент.	19%	Не рент.	
Чистый убыток (прибыль) , млн долл.	-1,54	-1,34	-413,4	8,55	-114,00	
Число подписчиков, млн человек	Нет данных	1,8	50,58	3,43	83,1	2323
Количество партнеров, млн предпринимательских единиц	Нет данных	2,7	66,3	2,9	56,8	1859
Число проданных купонов, млн штук	Нет данных	1,25	30,3	1,76	28,1	1497

3. Рассчитайте недостающие показатели и проанализируйте финансовую отчетность компании и на основе имеющихся данных сделайте вывод об эффективности хозяйственной деятельности компании Groupon.

После раскритичивания своей финансовой отчетности компания Groupon пыталась оправдаться. Основатель компании и генеральный директор Эндрю Мейсон заявлял следующее по поводу удручающей финансовой отчетности: «Мы агрессивно инвестируем в рост. Мы потратили много денег на приобретение новых подписчиков, так как считаем, что это принесет свои плоды, и верим в долгосрочные перспективы того рынка, который мы сейчас создаем. Когда мы видим перспективы вложений в долгосрочный рост, ожидайте, что мы будем их использовать, несмотря на некоторые краткосрочные последствия».

После официальных известий о выходе Groupon на IPO поползло множество слухов, прогнозов и мнений по поводу покупки акций компании и о ее дальнейшей судьбе. Аналитики, убеждавшие воздержаться от покупки акций Groupon, приводили следующие доводы:

1. Убыточность компании: за 3 года компания ни разу не вышла даже на операционную прибыль.
2. Компания очень быстро растет, и поэтому может столкнуться с нехваткой квалифицированных кадров.
3. Сложности компании, связанные с выходом на международный рынок.
4. Растущая конкуренция в Интернете.
5. Возможные конфликты с правительством США из-за неопределенного правового статуса скидочных сертификатов.
6. Итоги III квартала 2011 г., которые показывают, что на рынке скидочных купонов происходит падение продаж на 10% и урезание расходов на рекламу.

В результате аналитики называли Groupon «пузырем», который вскоре должен лопнуть. А некоторые провозгласили Groupon финансовой пирамидой, указывая на то, что ей приходилось расплачиваться со старыми партнерами за счет средств новых партнеров. Негативный фон усиливался и постоянными жалобами покупателей на качество предоставляемых услуг.

Таким образом, IPO Groupon, которое состоялось 4 ноября 2011 г. на нью-йоркской бирже NASDAQ, проходило под шквалом критики и негативных прогнозов многих аналитиков. Перво-

начально Groupon рассчитывала на оценку компании на уровне 25 млрд долл., однако ближе к IPO отказалась от такой оценки. Первоначальная цена размещения акций составила 20 долл., однако уже в первые минуты торгов она поднялась на 40% до 28 долл. за акцию. Завершились торги на отметке 26,11 долл. за акцию (прирост 31%). Первоначально компания планировала разместить 30 млн акций (4,7% капитала), однако затем разместила еще 5 млн акций, т.е. на рынке стало торговаться 5,5% капитала Groupon. Такой результат сделал убыточную компанию Groupon дороже Amazon и Microsoft и позволил ей занять второе место по капитализации в сегменте после Google.

4. Рассчитайте капитализацию компании на основе имеющихся данных о результатах IPO Groupon.

Такой результат IPO можно оценить как весьма успешный, учитывая, что торги проходили в атмосфере критики. Заработать на таком успехе смогли и российские инвесторы. В апреле 2011 г. компания Mail.ru Group (впоследствии разделенная на Mail.ru Group и DST Global) инвестировала в сервис Groupon сумму 151 млн долл., получив при этом 3,1 млн привилегированных акций класса F с фиксированным дивидендом 6% в год на сумму 100 млн долл. и 1,6 млн привилегированных акций класса G с фиксированным дивидендом 8% в год на сумму 51 млн долл. В рамках подготовки Groupon к IPO в конце 2011 г. каждая акция класса F могла конвертироваться в 6 обыкновенных акций, а каждая акция класса G — в 2 обыкновенные акции. Если предположить, что остальные акции компании Groupon — обыкновенные, то их количество после IPO составляет 350 млн штук (без учета конвертации привилегированных акций компания Mail.ru Group в обыкновенные).

5. Определите наиболее выгодную стратегию компании Mail.ru Group для получения максимального дохода за 2011 г., если фонд выплаты дивидендов на обыкновенные акции был равен 170 млн долл.

В целом российская компания DST вложила в компанию 150 млн долл., получив за это 7,4% акций. В результате IPO Groupon компании DST удалось увеличить стоимость своей доли в 7 раз. Таким образом, IPO для Groupon оказалось довольно эффективным способом привлечения инвестиций, а для кого-то отличным шансом «выйти из проекта».

6. Каковы, на ваш взгляд, перспективы развития компании Groupon?

Задание 13*

Иван Владимирович Трушечкин, проезжая через Москву, проголодался и зашел в ресторан «Му-Му». Его восхитили интерьер заведения, работа с посетителями, качество пищи и ценовая политика, которые, как сразу понял Иван Владимирович, в совокупности способны генерировать достаточно значительную операционную прибыль.

Взяв телефон у администратора ресторана, Иван Владимирович связался с генеральным директором ООО «Фастлэнд» Андреем Константиновичем Деллосом (которому принадлежит сеть ресторанов «Му-Му») и сообщил ему о своем желании открыть по договору франшизы четыре таких же ресторана в Новосибирске.

Андрей Деллос раньше даже не задумывался об открытии франшизных ресторанов сети за пределами Москвы, но Иван Трушечкин восхитил его своим драйвом и деловой хваткой. Через месяц они договорились встретиться и обсудить вопрос более подробно.

По результатам проведенного ими исследования открытие в Новосибирске каждого из ресторанов типа «Му-Му» обойдется в среднем на 1,5 млн руб. дороже, чем открытие ресторана, аналогичного существующим в этом городе («Сибирское здоровье», «Буратино», «Файф О'Клок», «Бейкер-Стрит, 13»). При этом ожидаемая годовая прибыль каждого из ресторанов «Му-Му» составит 5 млн руб., что на 2 млн руб. выше расчетной прибыльности существующих в Новосибирске ресторанов. Эти цифры планируются неизменными в среднесрочной перспективе — т.е. в течение ближайших 3 лет работы.

Определите ежегодную ставку роялти (роялти будут платиться ежегодно равными суммами), если Деллос готов поделиться с Трушечкиным полной документацией и технической помощью по открытию ресторанов «Му-Му» в Новосибирске за 60% той дополнительной прибыли, которую получит Трушечкин за 3 года работы четырех ресторанов «Му-Му». Трушечкин согласен, при условии, что будут учтены первоначальные дополнительные расходы по открытию ресторанов «Му-Му», а также существующая ставка дисконта в экономике, равная 10%.

Задание 14¹

Рассмотрите данные о производственно-хозяйственной деятельности компаний Google, Apple и Microsoft за 2010 г. и рассчитайте недостающие в табл. 35 показатели, а также рентабельность продаж каждой компании. Прокомментируйте получившиеся результаты эффективности деятельности компаний (соотношение показателей в различных компаниях).

Справочная информация относительно финансовых показателей деятельности компаний Nokia, Apple, Google, Microsoft представлена в нижеприведенной табл. 35. Используя данные Приложения 1 о структуре доходов компаний Google, Apple и Microsoft в 2010 г., а также информацию из открытых источников, ответьте на следующие вопросы по вариантам.

Вариант 1

- Охарактеризуйте взаимосвязь структуры затрат и доходов каждой из трех компаний (табл. 35).
- В чем отличия бизнес-модели компании Google от компании Microsoft?
- Являются ли данные компании конкурентами, на ваш взгляд? Если да, то по каким направлениям?
- Какие факторы внешней среды, на ваш взгляд, могут оказывать воздействие на деятельность компании Microsoft в ближайшие 5 лет? Обоснуйте свой ответ.
- Какие регионы являются наиболее перспективными для компании Google в ближайшие 5 лет?
- Какие факторы внешней среды оказывают воздействие на деятельность компании Google в настоящее время? Обоснуйте ваш ответ.
- В отношении каких продуктов, услуг компания Google является конкурентом компании Yandex?

Вариант 2

- В чем отличия бизнес-модели компании Microsoft от компании Apple?
- Каковы основные направления конкурентной борьбы данных компаний за рынки сбыта?

¹ Задание для самостоятельной работы по вариантам

- Охарактеризуйте структуру доходов каждой из трех компаний.
- Какие продукты являются стабильными источниками доходов, а какие компания Apple развивает на перспективу?
- Какие продукты компании Microsoft являются стабильными источниками доходов, а какие компания развивает на перспективу?
- Какие регионы являются наиболее перспективными для компании Microsoft в ближайшие 5 лет? Есть ли различия в продуктовой стратегии компании для разных регионов?
- Какие факторы внешней среды оказывают воздействие на деятельность компании Microsoft в настоящий момент? Обоснуйте свой ответ.

Вариант 3

- В чем отличия бизнес-модели компании Google от компании Apple?
- В отношении каких продуктов, услуг данные компании являются конкурентами?
- Какие факторы внешней среды, на ваш взгляд, могут оказывать воздействие на деятельность компании Apple в ближайшие 5 лет? Обоснуйте свой ответ.
- Охарактеризуйте стратегию развития данных компаний в отношении производимой продукции.
- Проанализируйте основные источники доходов компаний Apple и Google.
- Какие регионы являются наиболее перспективными для компании Apple в ближайшие 5 лет?
- Проанализируйте продуктовую стратегию компании Apple. Насколько удачным вы считаете запуск компанией iPad?

Таблица 35

Финансовые показатели деятельности компаний Nokia, Apple, Google, Microsoft

Показатели	2010 г., млн долл.		
	Apple	Google	Microsoft
Выручка (Net Sales)	65225	29321	62484
Себестоимость (Cost of sales)	39541	10417	12395
Валовая прибыль (Gross margin)			

Окончание табл. 35

Операционные расходы (Operating Expenses); в том числе:			
расходы на НИОКР (R&D)	1782	3762	8714
административные и прочие расходы (Selling, general and administrative (SG&A))	5517	4761	17277
Операционная прибыль (Operating income)			
Прочие доходы за вычетом прочих расходов (Other income (net))	155	415	915
Прибыль до вычета налогов (Income before provision for income taxes)			
Налоги (Provision for income taxes)	4527	2291	6253
Чистая прибыль (Net income)			
Прибыль на одну обыкновенную акцию			
Количество акций	909461	318659	8807512
Рентабельность продаж по валовой прибыли			
Рентабельность продаж по чистой прибыли			

Контрольные вопросы

1. Какова роль информации о финансовых и нефинансовых критериях в принятии управленческих решений в предпринимательской деятельности? Охарактеризуйте основные направления использования финансовых показателей в управлении компанией.
2. Перечислите основные группы показателей рентабельности и ликвидности, характеризующие финансовое состояние коммерческой организации.
3. Охарактеризуйте методы определения рентабельности и пути ее повышения. В чем проявляется относительность показателей рентабельности?
4. Всегда ли операционная убыточность предпринимательской деятельности является преградой для роста стоимости бизнеса в целом? Обоснуйте свой ответ примерами из практики российских и зарубежных компаний.

Тема
занятия 13.

Основы бизнес-планирования

Вопросы для обсуждения

1. *Эволюция системы планирования на российских предприятиях.*
2. *Понятие бизнес-планирования.*
3. *Элементы бизнес-планирования.*
4. *Схема анализа жизнеспособности бизнес-идеи.*
5. *Бизнес-план: структура и роль в развитии фирмы.*

Задание 1. Деловая игра «Этапы реализации предпринимательского проекта и оценка бизнес-идеи»

Этап 1. Разработка бизнес-идеи

Аудитория делится на 5-6 групп: 4-5 групп-фирм (по 5 участников в каждой) и 1 группа экспертов. Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие, — это идея, закладываемая в его основу, или бизнес-идея. Поэтому прежде всего необходимо оценить ее жизнеспособность и ее приемлемость для успешного развития бизнеса. Каждая из групп-фирм должна разработать бизнес-идею и рассказать о ней всем остальным по приведенной ниже схеме.

Эта идея будет реализовываться в течение всей игры, впоследствии она может лишь слегка модифицироваться.

Схема презентации идеи

1. Какую бизнес-идею вы собираетесь реализовывать? В чем именно заключается идея?
2. Какую организационно-правовую формы вы выбираете?
3. Как называется ваша фирма? Почему?

4. Какие потребности ваш продукт (услуга) будет удовлетворять?
5. Какие ресурсы вам понадобятся для реализации этого проекта?
6. Кто является потребителем вашего продукта (услуги)? Нарисуйте портрет вашего потребителя.
7. Кто ваши конкуренты?
8. Каковы ваши преимущества и преимущества вашей продукции (услуги) по сравнению с конкурентами?
9. Как ваш опыт и ваши связи могут помочь при реализации вашей идеи?

Этап 2. Разработка критериев оценки бизнес-идеи

В это время группа экспертов должна выработать критерии оценки бизнес-идей. Можно предложить следующие формы оценки: заполнение таблицы, где критерии оценки предлагают эксперты, или, например, 10-балльная шкала оценки. Эксперты должны объяснить содержание каждого критерия группам-фирмам во время подведения итогов. Оптимальное количество критериев — от 4 до 6.

Этап 3. Презентация бизнес-идеи

Каждая группа-фирма делает презентацию своей идеи (продукта, услуги). Желательно, чтобы презентация была наглядной (с изображением на доске, листах ватмана или в какой-то иной форме) и живой (мини-спектакль). Группы выделяют сильные и слабые стороны их продукта (услуги), которому будет посвящена презентация.

В это время каждый из экспертов заполняет оценочную таблицу — проставляет оценки по каждому критерию (см. табл. 36).

Группы должны внимательно слушать выступления остальных групп, так как затем они будут выбирать победителей.

Этап 4. Оценка бизнес-идеи

После презентации дается 5-7 минут, в течение которых эксперты обсуждают и подводят итоги, а групп-фирмы оценивают выступления других групп, определяя рейтинг групп (1-е место, 2-е место и т.д.), и обосновывают свое решение (возможные критерии оценки — привлекательность идеи, ее новизна, эффектная презентация идеи и т.д.).

Таблица 36

Критерии оценки бизнес-идеи	Максимальная оценка бизнес-идеи по каждому критерию (количество баллов)	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5
1. Новизна идеи	8 баллов					
2. Привлекательность нового товара (услуги) для потребителя	8 баллов					
3. Конкурентоспособность товара (услуги), его преимущества по сравнению с уже имеющимися (аналогичными) на рынке	10 баллов					
4. Готовность покупателя приобрести товар (услугу)	10 баллов					
5. Опыт и личные связи «команды» фирмы	8 баллов					
6. Доступность необходимых для реализации идеи ресурсов	7 баллов					
7. Уровень риска	7 баллов					
8. Перспективность идеи	7 баллов					
9. Реализуемость идеи	8 баллов					
Итого						
Место группы						

Подведение итогов

Выступают представители группы экспертов и групп-фирм. Выводится сумма мест по каждой группе.

Задание 2. Деловая игра «Практика бизнес-планирования: подготовка бизнес-плана и презентация инвестиционного проекта»

Аудитория делится на 4 группы: 2 группы разработчиков бизнес-плана инвестиционного проекта (по 5-7 участников в каждой) и 2 группы потенциальных инвесторов данного проекта (по 5-7 участников в каждой). Каждой группе необходимо оценить жизнеспособность и приемлемость представленного ниже бизнес-плана со своих позиций. Принимайте во внимание тот факт, что интересы потенциальных инвесторов и разработчиков проекта по многим вопросам развития бизнеса могут не совпадать.

Каждой из групп необходимо подготовиться к длительным и трудным переговорам, на которых будет определяться «будущее» проекта: отказ или согласие на инвестирование, размер вложенных средств, управление проектом, права и обязанности сторон, структурирование сделки и постинвестиционный мониторинг развития проекта, возврат средств инвесторам.

Группам-разработчикам бизнес-плана необходимо будет убедить команду инвесторов в эффективности и целесообразности данного проекта, обоснованности требуемого размера инвестиций. Продумайте презентацию вашего инвестиционного проекта. Подготовьтесь к вероятным разногласиям по различным вопросам, продумайте способы их разрешения, размеры ваших «уступок».

Группам — потенциальным инвесторам необходимо на основе представленного формуляра выработать критерии отбора подобных проектов, выявить сильные и слабые стороны данного проекта и подготовиться к решению вопроса о соответствии данного проекта и компании критериям вашего инвестиционного фонда. На какие уступки вы готовы пойти? Продумайте способы разрешения возможных разногласий с разработчиками проекта.

Бизнес-план «Создание предприятия общественного питания кафе “Дубок”»

Содержание

1. Резюме
2. Описание фирмы и предоставляемых ею услуг.
3. Маркетинг-план
4. Инвестиционный план
5. Организационный план
6. Финансовый план
7. Оценка риска
8. Приложения

РЕЗЮМЕ

Основной идеей данного бизнес-плана является создание в городе А тематического предприятия общественного питания. В настоящее время с учетом постепенного улучшения жизненного уровня многих слоев населения встает проблема проведения досуга. Увеличение доходов позволяет качественно улучшить свой досуг, однако данный процесс зачастую сдерживается нехваткой мест проведения свободного времени, соответствующих всевозрастающим запросам клиентов.

В больших городах, таких как Москва и Санкт-Петербург, данная проблема во многом решена: существует множество предприятий общественного питания, дискотек, ночных клубов, театров, где даже самый взыскательный потребитель может найти то, что ему по вкусу. Совсем другая ситуация складывается в маленьких городах. Варианты проведения досуга существенно ограничены как с количественной, так и с качественной стороны. Как правило, на небольшой город с несколькими десятками тысяч населения приходится 5–7 ресторанов, порядка 20 баров, 2–3 дискотеки. Таким образом, существует значительная ниша в секторе, предоставляющем населению такого рода услуги.

Кроме того, необходимо отметить, что в маленьких городах сохранилось традиционное понимание функции предприятия общественного питания: предприятие общественного питания — это то место, где можно вкусно поесть. Вместе с тем все большее распространение получают именно тематические предприятия такого рода, где можно не только реализовать свои гастрономические потребности, но и приятно, и интересно провести время, окунуться в соответствующую тематическую обстановку. Создание тематического предприятия общественного питания позволяет клиентам решить сразу две проблемы: получить удовольствие не только от самой пищи, но и от ощущения причастности к чему-то новому, увлекательному. Учитывая полное отсутствие конкуренции со стороны такого рода предприятий общественного питания, с высокой долей вероятности можно сказать, что услуги, предоставляемые тематическим предприятием общественного питания, будут востребованы.

Настоящий бизнес-план предусматривает создание тематического предприятия общественного питания русской кухни, где люди смогут не просто поесть, но и ближе узнать привычки и традиции своего народа; таким образом, в процессе создания будут реализовываться и социально-культурные цели. **Общая стоимость** предлагаемого бизнес-проекта составляет **119 тыс. долл.** Финансирование проекта планируется осуществить за счет привлечения банковского кредита в размере 30% от предполагаемой суммы финансирования. Указанный **кредит** предполагается привлечь в валюте в размере **40 тыс. долл.** сроком на 1 год под 15% годовых. Оставшаяся часть суммы вносится в качестве уставного капитала двумя учредителями. **Срок окупаемости** проекта составляет **1,1 года**, что является хорошим показателем для инвестиционных проектов такого рода.

ОПИСАНИЕ ФИРМЫ И ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ

Организуемое предприятие планируется создать в форме закрытого акционерного общества с уставным капиталом, составляющим 2 370 000 руб. Предполагая практически такой же объем ответственности и требования к размеру уставного капитала, как и общество с ограниченной ответственностью, закрытое акционерное общество психологически в глазах партнеров и клиентов имеет более привлекательный облик. Учредителями закрытого акционерного общества выступают (см. табл. 37):

Таблица 37

ФИО	Статус	Сумма вклада, руб.	Доля в УК, %
Иваницкий А.Н.	Физическое лицо	1 800 000	75,95
Озеров В.В.	Физическое лицо	570 000	24,05

В процессе реализации данного проекта уставный капитал будет сформирован:

- за счет денежных средств, передаваемых в качестве вклада в уставный капитал Общества В.В. Озеровым и предназначенных для проведения ремонтных и отделочных работ;
- здания общей площадью 200 кв. м, расположенного по адресу: ул. Институтская д. 15, передаваемого А.Н. Иваницким и оцененного независимым экспертом в сумму 1 800 000 руб., или 60 000 долл.

Указанное здание расположено в центре города, имеет удобные подъездные пути и оборудованную стоянку, а также близко расположено к основным маршрутам городского транспорта, что усиливает преимущества создаваемого предприятия общественного питания. Предполагается оказание следующих видов услуг:

- национальная кухня с русской направленностью (свободное меню);
- организация тематических обедов и ужинов для иностранных делегаций;
- организация банкетов и специального обслуживания;
- продажа полуфабрикатов и выпечки.

Широкий выбор предполагаемых услуг позволит диверсифицировать деятельность и, соответственно, снизить риск, поскольку будут охвачены различные группы населения. В настоящий момент существует 4 основных конкурента, которые в своей деятельности используют традиционное понимание ресторанного бизнеса (см. табл. 38).

Таблица 38

Название предприятия	Специфика	Доп. услуги	Кол-во холодных закусок	Кол-во горячих блюд	Кол-во десертов	Тематические меню
Анютины глазки	Нет	Нет	5–6	4–5	2–3	Нет
Славяночка	Нет	Нет	3–5	5–7	2–3	Нет
Сафари	Нет	Дискоотека	4–6	3–4	1–2	Нет
Парадиз	Нет	Нет	5–7	5–6	2–3	Нет

Таким образом, меню основных конкурентов не отличается большим разнообразием, имеет достаточно разнородный характер и не может рассматриваться в качестве концептуального. Удобное месторасположение и разнообразие предоставляемых услуг, а также «русская направленность» создаваемого предприятия общественного питания на фоне увеличения интереса к национальным обычаям и традициям обеспечивают его преимущества.

МАРКЕТИНГ-ПЛАН

Ценовая и рекламная политика создаваемого предприятия общественного питания будет направлена на создание соответствующего имиджа и формирование наиболее благоприятных условий для окупаемости инвестиционного проекта. Как ценовая, так и рекламная политика будет диверсифицироваться в зависимости от целевых групп потребителей. Такими целевыми группами выступают:

- обычные посетители предприятий общественного питания, которых можно привлечь спецификой и особой обстановкой нового предприятия (группа 1);
- иностранные делегации, которые регулярно приезжают в город по линии сотрудничества с международным научным институтом (группа 2);
- горожане, предпочитающие питание в предприятии общественного питания домашний досуг, но желающие разнообразить свое меню с помощью приобретаемых полуфабрикатов и выпечки (группа 3).

Диверсификация маркетинговой политики в зависимости от целевых групп потребителей представлена в табл. 39.

Таблица 39

Показатели	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Основной вид услуг	Ресторанное обслуживание	Организация тематических банкетов, вечеров	Продажа выпечки и полуфабрикатов
Принципы ценообразования	Высокое качество при разумной цене	Эксклюзивные услуги по высокой цене	Хорошее качество по доступным ценам
Средняя стоимость счета (на 1 человека)	20–25 долл.	От 50–60 долл.	–
Основные рекламные мероприятия	• Объявления в местных газетах и на телевидении • Предоставление скидок постоянным клиентам • Организация празднования традиционных русских праздников	• Создание рекламных буклетов с фотографиями интерьера и перечнем услуг • Прямые переговоры с руководством института для организации банкетов	• Объявления в газетах, наружная реклама

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

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 планируются 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.

На начальном этапе предполагается осуществление следующих капитальных вложений:

- проведение ремонтных и отделочных работ общей стоимостью 16 000 долл.;
- закупка оборудования и инвентаря для кухни стоимостью 15 000 долл.;
- закупка оборудования для двух залов из расчета 18 столиков на сумму 10 000 долл.;
- оформление интерьера — 4 000 долл.;
- закупка оборудования для офиса — 4 000 долл.;
- автомобиль для перевозки грузов «Газель» (подержанный) — 6 000 долл.;
- оборудование автостоянки — 1500 долл.;
- иные организационные расходы согласно смете — 2500 долл.

Оборудование будет изготовлено по заказу ЗАО местным производителем «Эко-Мебель», что позволит, с одной стороны, обеспечить максимальное соответствие мебели общей концепции предприятия, с другой — снизить затраты на ее приобретение.

Общая стоимость необходимых инвестиционных ресурсов для осуществления проекта составляет 59 000 долл. В связи с тем, что второй учредитель в качестве вклада в уставный капитал вносит денежные средства в размере 19 000 долл., потребность во внешнем финансировании составляет 40 000 долл. Указанную потребность планируется покрыть за счет привлечения банковского кредита сроком на 1 год под 15 % годовых. По вопросу привлечения кредита имеется предварительная договоренность с местным филиалом «Сбербанка».

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Предполагается наличие небольшого, но квалифицированного штата, который сможет обеспечить высококачественную работу. Учитывая невысокий уровень заработной платы и занятости молодого населения в городе, затраты на заработную плату будут значительно ниже, чем, например, в Москве. Штатное расписание создаваемого предприятия представлено в табл. 40.

Каждый месяц исполнительным директором составляется финансовый план, который представляет собой смету доходов и расходов. По результатам работы за соответствующий месяц составляется финансовый отчет; в случае экономии расходов и (или) превышения доходов над планом всем работникам выпла-

чивается премия. Размер премии определяется генеральным директором на основании должностной записки исполнительного директора.

Таблица 40

Должности	Численность	Зарботная плата, долл.	Должностные обязанности
Генеральный директор	1	900	1. Общее руководство фирмой 2. Решение стратегических вопросов управления
Исполнительный директор	1	700	1. Решение организационных и финансовых вопросов 2. Текущее руководство фирмой
Бухгалтер-кассир	1	400	1. Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности 2. Оформление необходимой документации 3. Выдача зарплаты и денежных средств под отчет
Шеф-повар	1	600	1. Разработка концепт-меню 2. Контроль за качеством блюд
Повар	3	200	1. Приготовление и оформление блюд 2. Изготовление полуфабрикатов
Официант	4	150+%	1. Прием и исполнение заказов клиентов 2. Сервировка и уборка столов 3. Расчеты с клиентами
Продавец-кассир	1	200	1. Продажа полуфабрикатов и выпечки 2. Прием заказов на изготовление тортов и десертов
Уборщица	1	150	1. Уборка залов и подсобных помещений
Гардеробщик	1	150	1. Прием и выдача верхней одежды клиентов
Охрана	2	300	1. Пропуск клиентов на предприятие общественного питания 2. Текущая охрана помещений предприятия общественного питания в случае проблем с клиентами
Менеджеры по закупкам	2	300	1. Формирование портфеля закупок 2. Закупки необходимых продуктов и аксессуаров
Итого	18	5500	

Вопросы распределения прибыли Общества, выплаты поощрительных премий по итогам года решаются на собрании акционеров Общества на основании доклада генерального директора. Все кадровые вопросы, возникающие в деятельности Общества, находятся в ведении исполнительного директора.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Определим валовые издержки создаваемого предприятия за первый год работы:

1. *Постоянные издержки:*

- заработная плата работников ($5500 \cdot 12$ месяцев) — 66 000 долл.;
- амортизация оборудования: $15\,000 \cdot 10\% \cdot (\text{кухня}) + 10\,000 \cdot 11,1\% (\text{залы}) + 4000 \cdot 12,5\% (\text{офис}) + 6000 \cdot 20\% (\text{а/м}) = 4310$ долл.;
- первоначальные затраты на ремонт и оформление здания, подготовку автостоянки — 24 000 долл.;
- охрана — 6 000 долл.;
- реклама — 6 500 долл.;
- оплата процентов за кредит из расчета $15\% (40\,000 \cdot 0,15) = 6\,000$ долл.

Сумма постоянных затрат: 112 810 долл.

2. *Переменные издержки:*

- сырье, материалы — 240 000 долл.;
- комиссионные официантов — 9 390 долл.

Сумма переменных затрат — 249 390 долл.

Сумма затрат всего — 362 200 долл.

3. *Выручка предприятия:*

- общее количество часов работы предприятия в год (режим работы с 14.00 до 24.00, выходной — понедельник) — 3130 часов в год;
- максимальная загрузка — 100%;
- среднее число клиентов в час — 5 человек;
- средняя стоимость счета — 30 долл.
- выручка от продажи полуфабрикатов и выпечки в год — 31 300 долл.

Итого выручка: 469 500 долл. Прибыль от реализации: 107 300 долл. в год. При планируемой загрузке мощностей срок окупаемости проекта составит $T = 119\,000 \text{ долл.} / 107\,300 \text{ долл.} = 1,1$ года.

Рассчитаем безубыточный объем реализации (X):

- $469500/15650 \text{ чел / час} \cdot X = 249390/15650 \text{ чел / час} \cdot X + 112810$
- $30 X = 15,94 X + 112\,810$
- $X = 8023,47 \text{ чел. / час} — 51,27\% \text{ от предполагаемой загрузки предприятия, что обеспечивает значительный запас финансовой прочности проекта.}$

Рассматриваемый проект предполагает получение значительной прибыли уже в первый год работы предприятия общественного питания и возвращение кредита в намеченные бизнес-планом сроки.

ОЦЕНКА РИСКОВ

Основными рисками данного инвестиционного проекта являются следующие:

Риск отсутствия сбыта продукции. Вероятность реализации данного риска невелика. Поскольку предприятие общественного питания предоставляет ряд уникальных услуг, на первом этапе конкуренция будет минимальной, а, значит, будет возможность привлечения максимального числа клиентов. Тщательно продуманная маркетинговая политика позволит уменьшить риск. Кроме того, планируется снижение риска за счет диверсификации деятельности: если на каком-то этапе одно из направлений деятельности не будет пользоваться спросом или приносить доход, есть возможность повысить общую рентабельность за счет других направлений.

Риск превышения фактических затрат над плановыми. Реализация указанного риска возможна в том случае, если произойдет значительное увеличение цен на продукты, используемые в приготовлении основных блюд предприятия, или разрыв отношений с постоянными поставщиками. При этом в качестве ограничивающего фактора будет выступать невозможность повышения цен на услуги предприятия. Для минимизации риска планируется закупка продуктов: с особыми качественными характеристиками — у постоянных поставщиков, а остальных — на оптовых базах по принципу минимизации затрат. В случае временных колебаний цен на отдельные продукты, используемые в приготовлении блюд из меню предприятия, планируется составление гибкого меню.

Вопросы по бизнес-плану

1. В какой очередности, на ваш взгляд, следует выполнять следующие мероприятия:
 - анализ результатов и корректировка бизнес-плана;

- разработка стратегии маркетинга;
 - определение сути проекта;
 - выявление нужд потребителя;
 - определение целевого потребителя;
 - составление бизнес-плана, разработка и дизайн продукта;
 - анализ отрасли (тенденций развития);
 - сегментация рынка;
 - прогноз объемов сбыта;
 - определение возможного объема рынка;
 - формулирование целей деятельности фирмы;
 - разработка финансового плана;
 - поиск бизнес-идеи?
2. Отвечает ли формуляр бизнес-плана выбранным критериям очередности? Что бы вы убрали из бизнес-плана, если это необходимо, а что бы оставили?
 3. Какие факторы являются решающими для успешной реализации данного проекта?
 4. Какие факторы являются сдерживающими для реализации данного проекта?
 5. Каковы наиболее привлекательные стороны представленного бизнес-плана?
 6. Каковы слабые стороны представленного бизнес-плана, если они присутствуют?
 7. Проанализируйте достоинства и недостатки проекта с точки зрения стратегического инвестора проекта, правительства города А, налоговых органов, собственников, менеджеров компании, жителей города и гостей столицы?
 8. Что бы вы добавили, а что убрали из приложений к бизнес-плану?
 9. Ваша оценка жизнеспособности проекта.
 10. Ваша оценка привлекательности бизнес-плана.

Задание 3. Бизнес-план инновационного проекта «SmartLight» — устройство для удобного чтения

Изучите представленный ниже бизнес-план и выполните следующие задания.

1. Проанализируйте структуру бизнес-плана и полноту содержания каждого раздела.
2. Ответьте на вопрос, учтены ли интересы инвестора в данном бизнес-плане?
3. Оцените привлекательность данного инновационного проекта с точки зрения инвестора.
4. Укажите основные ошибки данного бизнес-плана.

1. РЕЗЮМЕ

1.1. Суть проекта

Данный проект представляет собой план развития ООО «SMarty» сроком на 5 лет. Основная идея проекта — это организация производства нового продукта SMARTLIGHT и вывод его на региональный рынок.

1.2. Сведения о предприятии и команде управления

ООО «SMarty» — молодая инновационная компания, состоящая из восьми амбициозных и креативных человек. В команде есть и отличный организатор, и генератор идей, и финансисты, и критики, и те, кто сможет продвигать товар на рынок. В целом SMarty — конкурентоспособная команда молодых инноваторов.

1.3. Цели, задачи

Цели данного бизнес-плана:

- Обоснование рентабельности SMARTLIGHT.
- Оценка условий рынка, прогноз продаж и инвестиций.
- Оценка финансовых результатов, построение финансовой стратегии.
- Определение задач предприятия в инвестиционный период:
 - ✓ ввод в строй, эксплуатация автоматизированного оборудования. Цель — сквозной технологический процесс: закупка сырья, сборка готовой продукции, реализация;
 - ✓ становление, укрепление, расширение рынка металлопластиковых изделий.

В проекте предполагается использовать современное оборудование, не требующее значительных энергозатрат и большого количества обслуживающего персонала.

1.4. Финансирование

В соответствии с предлагаемым проектом планируется производство продукта SMARTLIGHT в количестве 1 500 000 штук в течение рассматриваемого периода. Для реализации проекта необходимы инвестиции в сумме 8,4 млн руб.

Предпочтительная форма инвестиций:

- собственные средства — 30%;
- средства бизнес-ангелов — 70%;
- дополнительная финансовая помощь (международные и государственные гранты).

Проект будет финансироваться за счет средств:

- инициаторов проекта — 2 400 000 руб.;
- бизнес-ангелов — 6 000 000 руб.

Цена продукта (руб.):

- в первый год составит 86,14;
- во второй год — 91,95;
- в третий — 97,36;
- в четвертый — 102,59;
- в пятый год — 107,72.

Предполагаемая выручка за весь рассматриваемый период — 146,335 млн руб.

Анализ рынка сбыта показал, что с учетом факторов риска средний годовой объем реализации при физическом объеме сбыта в 1,5 млн шт. продукта составит:

- в первый год — 8,614 млн руб.;
- во второй год — 13,793 млн руб.;
- в третий год — 19,471 млн руб.;
- в четвертый год — 20,518 млн руб.;
- в пятый год — 21,544 млн руб. в текущих ценах соответствующего года, что позволит покрыть суммарные прямые, накладные расходы и получить в первый год чистую прибыль (после уплаты налогов) в размере 849 тыс. руб., во второй год — 3,094 млн руб., в третий год — 5,276 млн руб., в четвертый год — 5,305 млн руб. и в пятый год — 5,837 млн руб.

1.5. Планы возврата заемных средств

Чистый приведенный доход составляет за 5 лет по проекту 34,886 млн руб. Для инвестора рентабельность собственного капитала (%):

- для первого года — 5,66;
- для второго — 16,69;
- для третьего — 26,02;
- для четвертого — 23,03 ;
- для пятого года — 23,12.

Индекс рентабельности проекта — 3,47.

1.6. Эффективность проекта

Чистая текущая стоимость проекта составляет 9,224 млн руб. Внутренняя норма доходности — 20,23%. Период окупаемости проекта — 7 (6 кв. 2 мес) кварталов, дисконтируемый период окупаемости — 8 (7 кв. 12 дней) кварталов. В ходе реализации про-

екта в бюджеты различных уровней поступит налогов на сумму 17,267 млн руб.

1.7. *Предприятие*

Уставный капитал ООО «SMarty» — 2 400 000 руб.

2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА

2.1. *Сущность продукта*

Сущность проекта состоит в том, чтобы организовать производство продукта SmartLight, который представляет собой устройство для чтения в любых условиях. Достоинство продукта заключается в простоте конструкции и относительно низкой цене по сравнению с представленными на рынке конкурентами. Важной особенностью проекта является то, что устройство обладает функциями одновременно подставки, фонарика, зажима и др. Схематично конструкция предлагаемого продукта представлена на рис. 6.

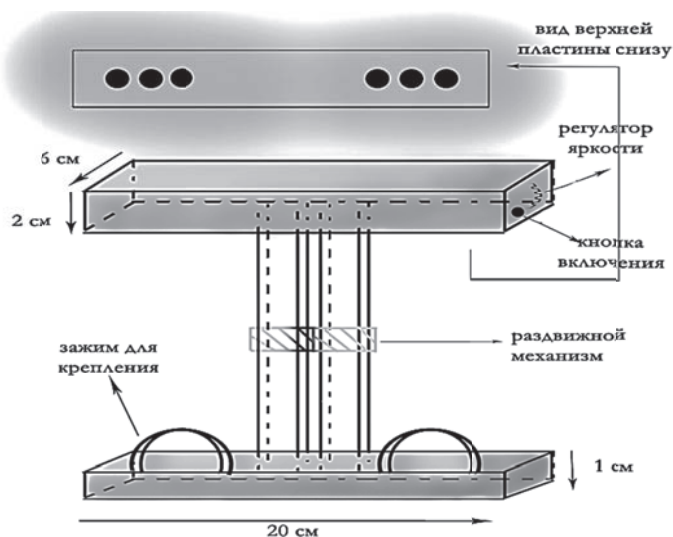


Рис. 6. Конструкция устройства SmartLight

В будущем планируется расширить функциональность продукта. Продукт разработан для трех целевых групп: детей и подростков до 17 лет; учащихся и студентов (17-26 лет); отдыхающих на пляже, туристов.

2.2. Конкуренты

Наиболее яркими представителями конкурентов являются: электронные книги разных форматов, продукты Light Wedge и всевозможные козырьки для защиты глаз от солнца во время чтения. Основное преимущество — низкая цена (в 2 раза меньше минимальной цены конкурентов) и простота конструкции, доступная даже для понимания и использования ребенком (см. табл. 41).

Таблица 41

Основной конкурент	Преимущества	Недостатки
Электронная книга	- В одном устройстве могут храниться сотни книг - Можно изменять размер шрифта - Меньше издержек на поиск книг	- Хрупкость - Высокая стоимость - Контрастность и четкость изображения ниже, чем на обычной бумаге
Фонарик для чтения книг (Light Wedge)	Весь излучаемый свет направлен только на страницу книги	- Неудобство в использовании - Высокая стоимость
Козырек для книги	- Простота конструкции - Легкость в использовании	- Хрупкость - Малофункциональность

3. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

3.1. Описание продукта

К основным потребительским свойствам продукта относятся:

- компактность;
- удобство использования;
- безопасность;
- прочность;
- качество.

Конкурентными преимуществами SmartLight являются:

- низкая стоимость за счет простоты конструкции и невысокой стоимости материалов в производстве по сравнению с продукцией конкурентов;
- многофункциональность (не только защищает от солнца, но и освещает страницы) (см. рис. 7).

Цена единицы изделия формируется следующим образом: переменные издержки + постоянные издержки + рентабельность в 20%. Прогноз уровня цен на продукт в будущем: в среднем цена

единицы продукции растет на 6% в год, учитывая финансовые причины (инфляция) и ожидаемую динамику объема продаж.

Электронная книга (основной конкурент)	
Фонарики для чтения книг (LightWedge)	
Козырек для чтения	

Рис. 7. Аналогичные продукты основных конкурентов

3.2. Целевая аудитория и каналы сбыта

Целевая аудитория (население от 6 до 29 лет) в Москве и Московской области — 2 931 510 человек. К основным каналам сбыта относятся прямой маркетинг, розничная торговля (продажа в книжных магазинах, магазинах вблизи университетов, школ) и продажи через Интернет.

3.3. Продвижение

- Реклама: размещение брошюр, листовок, плакатов в торговых центрах, туристических агентствах, школах, университетах, общежитиях, книжных магазинах
- Прямые продажи: групповые демонстрации и личные продажи
- Контекстная реклама в Интернете.

4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

4.1. Размещение производства и производственные мощности

Для размещения производственных мощностей планируется арендовать площади в размере 100 кв.м. Согласно проведенным расчетам данное помещение будет полностью отвечать производственным целям компании. Дополнительные помещения не пона-

добыться. Для производства продукта “SmartLight” потребуется два автоматизированных станка по выплавке пластмассовых изделий производительностью 50 изделий в час; ленточный конвейер длиной 3 м. Планируется одновременная работа на конвейере 5 человек.

4.2. Сырье и материалы

В качестве исходных материалов для производства “SmartLight” планируется использовать (количество материалов указано в расчете на 1 изделие):

- пластиковые гранулы — 100 гр.;
- светодиодные лампочки — 6 шт.;
- батарейка-таблетка литиевая 3V/1,6мм BL-5 — 4 шт.

4.3. Поставщики

Поставщики выбирались на основе оптимального соотношения «цена-качество». Также учитывалось их месторасположение — в Москве и Московской области.

4.4. Схема производственных потоков (рис. 8)

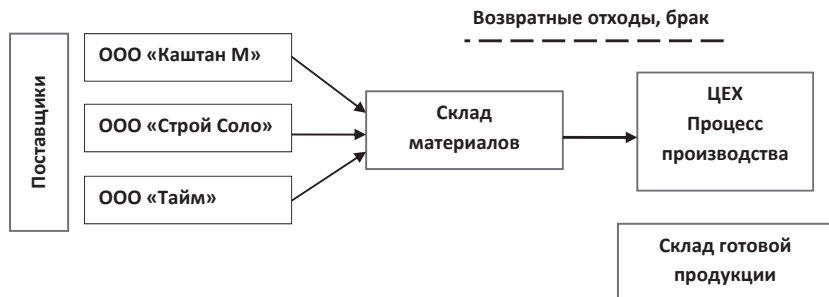


Рис. 8

Схема производственных потоков компании Smarty имеет стандартный вид за исключением того, что склад материалов, цех и склад готовой продукции будут расположены в одном помещении.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Реализация проекта намечается в течение пяти лет, первые полгода будут потрачены на запуск и налаживание всего производства. В процессе осуществления проекта будет проводиться мониторинг текущих затрат и корректировка имеющейся математиче-

ской модели проекта с целью корректировки основных показателей коммерческой эффективности проекта, финансовых результатов и графика финансирования.

После второго года реализации проекта намечается расширение производства с увеличением объема выпускаемой продукции. Продукт будет усовершенствован и дополнен новыми функциональными технологиями.

5.1. Кадровая политика

Управляющий персонал — это инициаторы проекта. Предполагается нанять рабочий персонал в количестве 10 человек, которые будут заниматься непосредственно производством комплектующих, а также сборкой целого продукта, упаковкой и фасовкой для дальнейшего распространения. Работа производства будет организована в две смены по 4 часа, оплата труда рабочего составит 7 тыс. руб. в месяц.

Общий фонд оплаты труда составит 182 тыс. руб. в месяц, который сформирован из оплаты управляющему и рабочему персоналу (см. табл. 42).

Таблица 42

Показатели	Кол-во человек	Количество смен	Количество часов рабочей недели	Оплата труда, руб./мес.	ФОТ, руб.
Рабочий персонал	10	2	40	7000	70 000
Управляющий персонал	8	1	40	14 000	112 000

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

6.1. План доходов (ожидаемые продажи) (табл. 43)

Таблица 43

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого
<i>Объем производства</i>						
Продукт 1, тыс. шт.	100	150	200	200	200	1500
Всего, тыс. шт.	100	150	200	200	200	1500
<i>Объем продаж</i>						
Продукт 1, тыс.шт.	100	150	200	200	200	1500
Всего, тыс.шт.	100	150	200	200	200	1500

Окончание табл. 43

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого
Цена продаж (с НДС)						
Продукт 1, руб.	86,14	91,95	97,36	102,59	107,72	
Выручка от продаж (с НДС)						
Продукт 1, тыс. руб.	8 614	13 793	19 471	20 518	21 544	146335
Всего, тыс. руб.	8 614	13 793	19 471	20 518	21 544	146335
В том числе НДС, тыс. руб.	1 314	2 104	2 970	3 130	3 286	22322

6.2. План расходов (структура себестоимости) (табл. 44)

Таблица 44

Текущие затраты	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого
Прямые материальные расходы						
Всего прямые материальные расходы, тыс. руб.	3 160	4 740	6 320	6 320	6 320	47 400
В том числе НДС, тыс. руб.	482	723	964	964	964	7 231
Общие производственные расходы						
Всего общие производственные расходы, тыс. руб.	168	168	168	168	168	1 512
В том числе НДС, тыс. руб.	26	26	26	26	26	231
Административные расходы						
Всего административные расходы, тыс. руб.	48	48	48	48	48	432
В том числе НДС, тыс. руб.	7	7	7	7	7	66
Коммерческие расходы						
Всего коммерческие расходы, тыс. руб.	158	158	158	158	158	1 422
В том числе НДС, тыс. руб.	24	24	24	24	24	217
Итого текущие затраты, тыс. руб.	3 534	5 114	6 694	6 694	6 694	50 766
В том числе НДС, тыс. руб.	539	780	1 021	1 021	1 021	7 745

6.3. Инвестиционный план

Необходимые средства для реализации проекта — 8 400 000 руб. Планируемые источники инвестиций: собственные средства — 30%, средства бизнес-ангелов — 70%, дополнительная финансовая помощь (международные и государственные гранты). Таким образом, проект будет финансироваться за счет средств инициаторов проекта — 2 400 000 руб. и средств бизнес-ангелов — 6 000 000 руб. Распределение долей в бизнесе: инициаторы проекта — 60%, бизнес-ангелы — 40%.

6.4. Цели расходов:

- покупка двух автоматизированных станков по выплавке пластмассовых изделий стоимостью 1 500 000 руб. каждый;
- покупка конвейерной ленты длиной 3 м стоимостью 150 000 руб.;
- закупка производственного инвентаря общей стоимостью 100 000 руб.;
- представительские расходы общей стоимостью 60 000 руб.;
- изначальные расходы на маркетинг в размере 336 000 руб.;
- создание сайта компании стоимостью 10 000 руб.;
- постоянные затраты первого года — 3 353 000 руб.;
- переменные затраты первого года — 1 070 000 руб.

Период окупаемости — 6 кварталов 2 месяца. Дисконтированный период окупаемости — 7 кварталов 12 дней.

7. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

7.1. Анализ безубыточности (табл. 45, рис. 8)

Таблица 45

Анализ точки безубыточности	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Точка безубыточности, шт.	72 538	72 538	72 538	72 538	72 538
Точка безубыточности, тыс. руб.	5 295	5 295	5 295	5 295	5 295
Минимальная цена, руб.	60	49	44	44	44
Абсолютное отклонение, тыс. руб.	2 005	5 655	9 305	9 305	9 305
Запас прочности, %	38	106,80	176	175,70	175,70

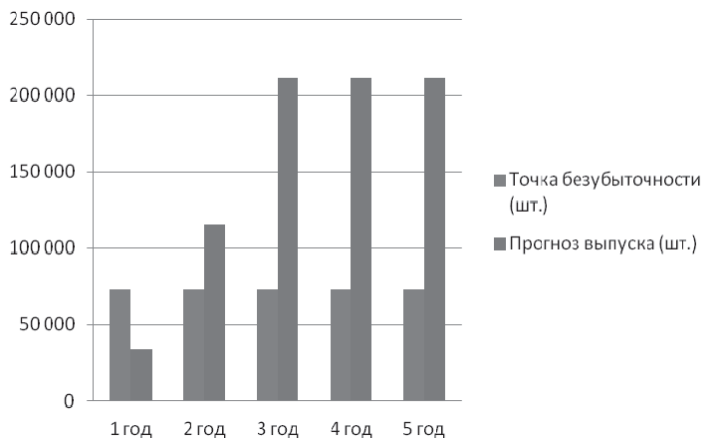


Рис. 9

7.2. Возврат на инвестиции (для инвестора) (табл. 46)

Таблица 46

Год	1	2	3	4	5
ROE	5,66%	16,69%	26,02%	23,03%	23,12%

Индекс рентабельности проекта $PI = 3,47$.

Риски проекта можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внутренние риски связаны с неопределенностью реализации проекта, вызванной внутренними причинами проекта. К ним относятся:

- риски неполноты исходных данных проекта;
- риски неточности проектной документации;
- производственно-технологические риски, связанные с авариями, отказами оборудования, производственным браком и т.д.;
- риски неточности информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников, связанные с возможностью неплатежей, срывов договорных обязательств;
- риски неопределенности целей, интересов и поведения участников.

Внешние риски — это возможность возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, причинами которых является внешняя среда. К ним относят:

- риски изменения рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.д.;
- риск информационной неадекватности, связанный с недостатком информации, предоставляемой инвестору, о состоянии разработки;
- риск юридической неадекватности, связанный с недостаточной правовой защищенностью интеллектуальной собственности. В данном случае работа ведется без патента, что увеличивает возможность копирования продукта;
- риск несоответствия содержания инновационного проекта и финансовых средств, необходимых для его реализации;
- риск неуправляемости проектом, связанный с многообразием проблем, возникающих при реализации инновационного проекта;
- риск отсутствия спроса на товар;
- риск конкуренции.

Для уменьшения рисков предполагается:

- проводить систематические проверки и обследования, чтобы заранее предотвратить возможные убытки;
- совершенствовать технологию;
- контролировать качество производимой продукции;
- разрабатывать и использовать новые маркетинговые стратегии.

Задание 4

На основе материала предыдущего задания:

- проанализируйте финансовый план представленного проекта, составьте прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- проанализируйте основные риски проекта, дайте свои комментарии.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «бизнес-планирование».
2. Какова структура бизнес-плана и содержание его разделов?
3. Что отличает современный этап развития систем планирования на российских предприятиях?
4. Укажите этапы составления бизнес-плана в порядке очередности их выполнения и приведите примеры конкретных мероприятий процесса бизнес-планирования.

ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Инновации в предпринимательской деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Теории инновационного процесса и концепции инновационного развития.
2. Инновационная деятельность как процесс. Участники инновационного процесса.
4. Общая характеристика инноваций: сущность, свойства, классификация.

Задание 1

1. Проанализируйте историю понятий «предприниматель», «инноватор», «инновационная деятельность».
2. Каково принципиальное различие категорий «новшество» и «инновация»?
3. Являются ли данные понятия синонимами или между этими понятиями есть определенные различия?

Задание 2. История успеха

Все компании из приведенного ниже списка добились значительных успехов на рынке благодаря тому, что каждая из них в свое время обратилась к использованию нововведений. Классифицируйте инновации, внедренные данными компаниями.

Опишите сущность нововведений и ключевые факторы, определившие успех продукта каждой компании на рынке:

- | | |
|----------------|--------------|
| • Ford | • Amazon |
| • Black&Decker | • Xerox |
| • McDonald`s | • Cisco |
| • eBay Google | • Dell |
| • Bloomberg LP | • IBM |
| • Yahoo | • Microsoft. |

Задание 3. Исторический экскурс

Возьмите из истории один из следующих примеров радикальной инновации: персональный компьютер, печатный станок, пассажирский авиалайнер, лампа накаливания, железные дороги, телефон, автомобиль или предложите свой вариант и проанализируйте следующие аспекты:

- факторы, обусловившие необходимость создания новшества (если таковые были);
- роль изобретателя в процессе создания и доведения до рынка новшества;
- финансовые и нефинансовые источники, потребовавшиеся для реализации новшества;
- процесс диффузии инновации и его влияние на существующие и смежные отрасли, на общественную жизнь в целом.

Задание 4. Классификация инноваций

Проанализируйте и сравните, какое влияние на существующие рынки оказывают радикальные (прорывные) и улучшающие (поддерживающие) инновации. Охарактеризуйте инновации, приведенные ниже, в зависимости от следующих критериев: глубина вносимых изменений, технологические параметры, новизна для рынка, прееменственность, охват, время выхода на рынок.

Примеры:

1. Лечебные и профилактические продукты питания и ухода за кожей с новыми фармакологическими свойствами, содержащие полезные живые бактерии (пищевые добавки, конфеты, косметика, сухие завтраки). Разработчик — ЗАО «Авена» — участник 6-й Венчурной ярмарки РАВИ -2005. Отличия от аналогов: использование других штаммов, иные микробиологические показатели, более низкие цены.

2. Предохранительные устройства, предназначенные для предотвращения возникновения аварийных ситуаций при производстве газопламенных работ (затворы предохранительные и обратные клапаны). Разработчик — ЗАО «Амос-проф» — участник 6-й Венчурной ярмарки РАВИ -2005. Отличия от мировых аналогов: малые габариты, простота, более низкие цены.

3. Программные системы и решения для управления безопасностью подвижных объектов, электронного маркетинга и трехмерного моделирования, интерактивное терминальное оборудование и программное обеспечение для него. Разработчик — ООО «НПФ

“Традиция”» — победитель 7-й Венчурной ярмарки РАВИ — 2006 в номинации «Лучший маркетинг».

4. Новая операционная системы Windows Vista и офисный пакет Microsoft Office System 2008. Отличия — расширение возможностей пользователя, в том числе сетевых, развитие технологий защиты и безопасности. Разработчик — корпорация Microsoft.

5. Первый в мире четырехядерный процессор для серверов массового класса Intel®Core2Duo. Отличия — вдвое производительнее и вчетверо мощнее процессоров Intel® Xeon® предыдущего поколения. Разработчик — корпорация Intel.

6. Продукция — инактивированные моно- и поливалентные вакцины против инфекционных болезней сельскохозяйственной птицы. Диагностические наборы для экспресс-диагностики инфекционных болезней сельскохозяйственной птицы. Проведение серологических исследований. Консультационная помощь. Разработчик — ООО «Кронвет» — победитель 7-й Венчурной ярмарки РАВИ–2006 в номинации «Успех на российском рынке».

7. Установки обнаружения любых видов взрывчатых, радиоактивных и делящихся веществ на основе метода нейтронного радиационного анализа (УВПД установки) и портальные мониторы для обнаружения минимальных количеств радиоактивных и делящихся веществ. Разработчик — ОАО «НТЦ РАТЭК» — победитель 7-й Венчурной ярмарки РАВИ–2006 в номинации «Перспективный бизнес».

8. Фирма предоставляет услуги пользователям глобальной сети «Закрытый мир», организует соревнования по различным интеллектуальным играм между удаленными соперниками. Фирма также разрабатывает комплекс программных продуктов для стратегической оценки игровой позиции, применимой к задачам логистики, задачам преследования, экономическим задачам, диспетчерским задачам в аэропортах. Мировая телекоммуникационная система (система «Закрытый мир») позволяет объединить 4000 шахматных клубов с одновременным подключением до 20 000 игровых мест, предназначена для проведения мега-турниров с призовыми фондами свыше 10 млн долл. Разработчик — ЗАО «Интеллектуальные игры» — победитель 6-й Венчурной ярмарки РАВИ–2005 в номинации «Лучший маркетинг».

Задание 5. Тест «Умеете ли вы правильно и своевременно реагировать на новшества?»

Ответьте на вопросы теста, результаты вынесите в табл. 47. Интерпретацию результатов по итогам теста обсудите с преподавателем.

1. Считаете ли вы, что прогресс создает больше проблем, чем разрешает?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Иногда.

2. На ваш взгляд, жизнь в прошлых столетиях, несмотря на отсутствие многих удобств, имела свои преимущества?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Когда как.

3. Человек, по вашему мнению, никогда ничего не создаст более совершенного, чем он сам?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

4. Вы согласны с тем, что изменяющийся мир изменяет человека?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

5. Сообщения о новых технических достижениях вас раздражают, особенно если вы их не понимаете?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Когда как.

6. Вам представляется, что все описания жизни в будущем основаны на фантазиях их авторов?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Когда как.

7. Уверены ли вы, что развитие цивилизации ведет к полному разрыву с природой?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

8. Любите ли вы читать и читаете ли фантастическую литературу?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Когда как.

9. Переноситесь ли вы мысленно в другие времена и представляете, что было бы с вами, если бы вы жили в это время в прошлом?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Редко.

10. Считаете ли вы себя современным человеком?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Когда как.

11. Считаете ли вы, что техника, облегчая жизнь, делает нас заложниками цивилизации?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

12. Любите ли вы фантазировать о том, как мы могли бы жить лет через сто?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Иногда.

13. Вы убеждены в том, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

14. Думаете ли вы, что только некоторые люди созданы для творческой работы?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

15. Хотели бы вы иметь дома (уже имеете) персональный компьютер?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

16. На ваш взгляд, развитие науки и техники действительно изменят вас и ваше отношение к людям?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Возможно.

17. Несмотря на высокий ритм жизни, узнаете ли вы вовремя что-нибудь новое?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Когда как.

Таблица 47

Результаты теста

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
а																	
б																	
в																	

Задание 6. Классификация инноваций

Приведите примеры проектов, компаний, стран, разрабатывающих (разработавших в свое время) следующие инновации. Заполните табл. 48.

Таблица 48

Общая характеристика инноваций: сущность, свойства, классификация

	Пример компании, проекта
<i>1. По сфере применения</i>	
Технологические	
Экологические	
Институциональные	
Социально-политические	
Государственно-политические	
Инновации в духовной сфере	
Военные	
<i>2. По уровню новизны</i>	
Базисные	
Улучшающие	
Псевдоинновации	

Окончание табл. 48

3. По сфере распространения	
Глобальные	
Национальные	
Региональные	
Локальные	
Точечные	

Задание 7. Работа с ситуацией. Кейс «Whisker»

Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Перед вами инновационная компания, которая представляет свой бизнес прямым и венчурным инвесторам. Вам предоставлена рамочная информация, на основании которой инвесторы принимают решение о начале взаимодействия с командой владельцев и менеджеров, продемонстрированы перспективы развития бизнеса.

Описание компании

Дата создания — февраль 2009 г.

Объем и источник инвестиций, уже осуществленных в компанию: всего — 1 320 тыс.долл., в том числе:

- 370 тыс. долл. — инициаторы проекта и бизнес-ангел;
- 500 тыс. долл. — венчурный капитал;
- 450 тыс. долл. — ФЦНТП.

Продукция — зонды высокого разрешения для атомно-силовых микроскопов. Область применения продукции — инструменты для нанотехнологий¹.

Объем реализации за 2011 г. — 4 тыс. долл. (пробная партия); 1-е полугодие 2012 г. — 40 тыс. долл.

Стоимость основных фондов и краткая характеристика: 543 тыс. долл., в том числе 270 тыс. долл. — система обеспечения (чистая комната), 223 тыс. долл. — производственное оборудование, 50 тыс. долл. — прочие непроизводственные основные средства.

Права на объекты интеллектуально-промышленной собственности — патенты РФ, США, ЕС — представлены на рис. 10.

Знаки общественного признания

- 1-е место в конкурсе бизнес-планов венчурных проектов БИТ-2010;

¹ Нанотехнологии — комплекс методов работы с объектами размером менее 100 нанометров (10^{-9} м).



Рис. 10

- «Лучшая компания ранней стадии развития», 11-я Российская Венчурная ярмарка.

Владельцы

Юридические лица — 100%

Совокупная доля государственной собственности — 0%.

Менеджмент

- Резов Михаил Евгеньевич — генеральный директор, 39 лет, физический факультет МГУ, 1990–95 гг. — генеральный директор производственной компании, 1995–2009 гг. — руководитель проекта «Автоэмиссионные дисплеи», с 2009 г. — руководитель проекта *Whisker*. Опыт работы на международных рынках.
- Пиотровский Сергей Владимирович — финансовый директор, 25 лет, аспирантура ГУ-Высшая школа экономики, 2001–2005 гг. — консалтинг в области корпоративных финансов и бизнес-развития, сертификат МСФО PWC, преподавательская и исследовательская деятельность в области корпоративных финансов.
- Сазонов Алексей Юрьевич — коммерческий директор, 24 года, экономический ф-т МГУ, с 2009 г. — начальник отдела маркетинга и продаж «Whisker».

Количество занятых

Постоянно: 14 человек, привлекаемых — 57 человек.

Характеристика продукции

Нанотехнологии, в которые сегодня активно инвестируют все развитые государства, в 90% исследований используют зондовую микроскопию. Зонды используются в качестве расходных материалов для изучения поверхности нанообъектов с помощью СЗМ (сканирующих зондовых микроскопов).

Цена зондов на мировом рынке колеблется от 15 до 250 долл. в зависимости от тонкости вершины и остроты ее кончика. Компания использует собственную уникальную технологию и выпускает продукцию качества special (самые лучшие показатели обеих характеристик) по цене всего 50 долл. Ключевой ценностью для потребителя являются точные результаты исследований в сочетании с многократной экономией времени и средств на зонды.

Бюджет проекта:

закупки оборудования — 73%;

операционные расходы — 27%.

Закупаемое оборудование:

импортируемое — 85%;

отечественное — 15%.

Доля затрат на ввозимое высокотехнологичное оборудование в общем бюджете очень велика (более 60%), в результате уплачиваемый при этом НДС составляет значительные суммы. В понятие основных средств входит высокотехнологичное оборудование, на 90% производимое за рубежом (рис. 11).

Сравнение с аналогами (табл. 49)

Таблица 49

Характеристики	Whisker (2009г.)	NanoWorld (Швейцария, 2009г.)	Veeco (США, 2009г.)
Качественные характеристики зондов:			
1) тонкость вершины	++++	+++	+++
2) острота кончика вершины	++++	++	+++
3) серийность продукции	+++	++++	+++
4) время поставки	++	++	+++
Цена зондов, долл.	50	80-250	80-250

Рынки и конкуренция

Мировой рынок зондов состоит из рынка R&D (исследований), а также зондов для промышленности.

Объем мирового рынка R&D зондов — более 60 млн долл. в год (1 млн зондов), ежегодные темпы роста — 10-15%. Географическая структура рынка — США (30%), Европа (30%), Юго-Восточная Азия (30%). Основным игроком является компания NanoWorld (Швейцария / Германия), продукция которой занимает около 50% рынка и представлена практически во всех сегментах рынка:

- низкий ценовой сегмент (до 30 долл., с обеими низкими характеристиками) — 75% рынка в количественном выражении, 35% — в денежном. Лидер — NanoWorld (бренд Budget) конкурирует с российским Micromash;
- средний (от 80 до 130 долл., с одной качественной характеристикой) > 50% оборота отрасли. Практически в равных долях сегмент поделен NanoWorld (марка Nanosensor), Veeco (США) и Olympus (Япония);
- высокий (от 250 долл., качество special). В стоимостном выражении — менее 10% мирового рынка, здесь лидируют Nanotools (Германия, взаимодействует с NanoWorld) и Team Nanotech (Германия).



Рис. 11. Структура основных средств компании

Перспективы развития рынка, пребывающего в начальной стадии своего развития (50-60 млн долл.), связаны с зондами для промышленности, этапом внедрения технологий контроля качества с помощью зондов. Годовые темпы роста рынка составляют сегодня 30%, ожидается бурный рост рынка в связи с переходом мировой полупроводниковой промышленности к более эффективным технологиям производства, где единственным инструментом контроля качества является зондовая микроскопия. На данный рынок можно выйти только в паре с одним из производителей промышленных микроскопов, который будет поставлять зонды SW в стандартной комплектации. «Whisker» ведет активные и плодотворные переговоры о сотрудничестве с одним из крупнейших производителей СЗМ.

Зонды «Whisker» имеют две качественные характеристики, соответствуют по качеству зондам special и продаются по цене 50 долл. за штуку, что позволяет быстро привлекать потребителей зондов всех ценовых сегментов и удовлетворить спрос потенциальных покупателей, ограниченный высокой ценой. Основными конкурентами являются компания Veeco (США) и группа NanoWorld (Швейцария).

Стратегия развития

Направление использования инвестиций:

Общекommerческие расходы для дифференциации продукции — 6%.

Приобретение основных средств — 75%.

Маркетинг — 8%.

Оборотные средства — 11%.

Основные инвестиции будут направлены на приобретение оборудования для увеличения мощностей предприятия (рис. 12). Оборотный капитал требуется для создания запасов продукции на складах дилеров (по имеющейся с ними договоренности) в целях минимизации сроков доставки. Продвижение нового продукта на рынки США, Европы и Ю.-В. Азии требует значительных вложений в бренд «Whisker». Также для расширения ассортимента выпускаемых зондов намечен ряд дополнительных исследований и разработок (см. табл. 50).

Таблица 50

Финансовые показатели (2012–2015 гг.), тыс. долл.

Показатель	Фактически			Прогноз	Прогноз с учетом инвестиции			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Реализация	-	-	4	500	5 700	19 500	42 300	65 900
Валовая прибыль	-	-	-	100	2 280	7 800	16 920	26 360

Маркетинг и каналы сбыта

При выходе на рынок зондов необходимо размещать рекламу в профильных научных журналах, на конференциях по нанотехнологиям, на веб-сайтах общения ученых–микроскопистов.

Одним из способов привлечения потребителей будет предоставление бесплатных тестовых образцов. Первоочередная задача компании — формирование эффективных каналов дистрибуции. Компания рассматривает следующие основные каналы сбыта:

- дилеры расходных материалов для инструмента нанотехнологий. В каждом регионе сбыта (США, Европа, Япония и др.) дей-

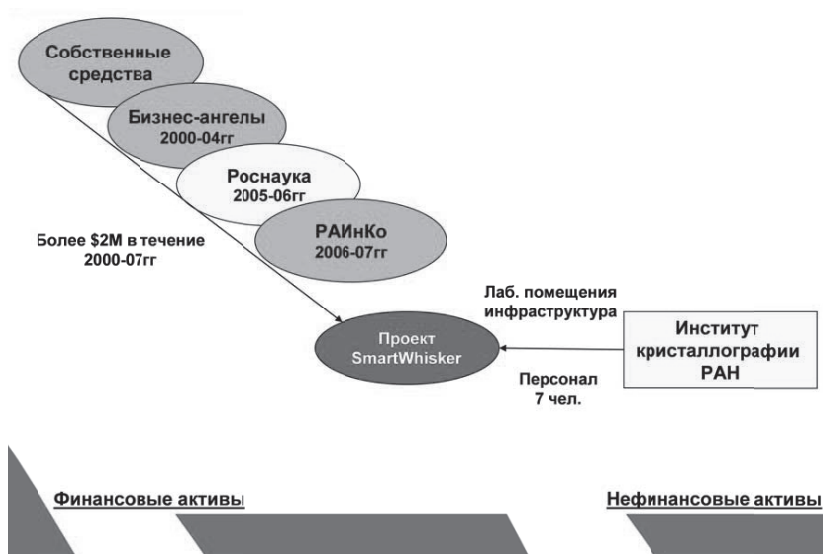


Рис. 12. Источники формирования активов компании

ствуется несколько независимых дилеров, которые работают с конечными покупателями и хранят запасы продукции;

- производители атомно-силовых микроскопов — стремятся заниматься постпродажным сервисом и поставками зондов, канал планируется использовать для выхода на рынок промышленных зондов;

- производители зондов — развитие партнерских отношений с производителями зондов и использование их каналов сбыта.

Вопросы по кейсу:

1. Можно ли назвать данную компанию инновационной? Если да, то какие виды инноваций развивает компания? В чем специфика инноваций компании?
2. Какие этапы можно выделить в процессе инновационного предпринимательства, представленном в данной ситуации? Каковы основные преимущества были у компании по сравнению с конкурентами на каждом этапе развития?
3. Какие финансовые факторы влияли и влияют на развитие данной инновационной компании?
4. Среди финансовых показателей, характеризующих деятельность компании, приведены динамика объема реализации и показатели валовой прибыли. Считаете ли вы, что этих показателей достаточно для начала диалога венчурного инвестора с командой владельцев и менеджеров компании?
5. Проанализируйте ситуацию, определив сильные и слабые стороны финансового плана инновационной компании, перспективы ее развития и потенциальные проблемы.

Задание 8. Жизненный цикл инновационной компании

Назовите этапы развития инновационной компании и проанализируйте их важнейшие характеристики. Каковы основные источники финансирования на каждом из этапов?

Рассмотрите ситуацию, описывающую развитие инновацион-

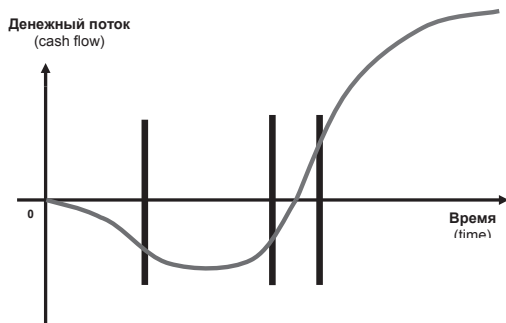


Рис. 13.

ной компании Whisker. На какой стадии развития находится инновационная компания, представленная в данной ситуации (см. рис. 13).

Задание 9. Стартовое финансирование инновационной компании

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Теплым июльским вечером 1995 г. 24-летний выпускник Мичиганского университета Ларри проводил в Стэнфорде выходные, а 23-летний Сергей был в числе студентов, сопровождавших гостя по вузу. С первого взгляда двое аспирантов кафедры информатики Стэнфордского университета очень не понравились друг другу. Они спорили практически по любому поводу; столь заметная разница во взглядах, впрочем, и позволила им в конце концов сформировать единый подход к разрешению одной из самых серьезных проблем IT-индустрии: поиску нужной информации в огромном массиве данных.

В январе 1996 г. Ларри и Сергей начали совместную разработку своего первого поискового сервера. Из-за постоянной нехватки денег (обычной проблемы аспирантов) они часто посещали погрузочные площадки факультета в надежде найти среди недавно прибывшей техники компьютеры, которые они могли бы одолжить для своей сети. Год спустя их уникальный подход к анализу ссылок приобрел неплохую репутацию среди тех, кто видел его в действии. Слухи о принципиально новой технологии поиска распространились по всему университетскому городку.

Всю первую половину 1998 г. Ларри и Сергей продолжали совершенствовать свою технологию. Они приобрели винчестеры по льготным ценам и создали первый центр данных прямо в комнате Ларри в общежитии. Тем временем Сергей организовал офис, и двое молодых людей начали обращаться к потенциальным партнерам, пытаясь заинтересовать их покупкой лицензии на лучшую из доступных технологий поиска. Несмотря на то, что в то время наблюдался стремительный рост числа Интернет-компаний, у них не было большого желания создавать собственную фирму на базе разработанной ими технологии.

Среди тех, к кому они обращались, был и общий друг — основатель Yahoo Дэвид Фило. Последний одобрил их перспективную тех-

нологию, но посоветовал Ларри и Сергею организовать собственную компанию для развития поискового сервера. «Когда он будет полностью разработан и масштабирован», — сказал он, — поговорим снова». Впрочем, другие руководители порталов проявили еще меньшую заинтересованность в новой системе. После безуспешных попыток заинтересовать владельцев самых знаменитых порталов Ларри и Сергей решили развивать свое дело самостоятельно. Все, что им было необходимо, — это небольшая сумма денег для переезда из общежития и оплаты долгов по кредитным картам, увеличившихся после приобретения терабайта дисковой памяти. Поэтому они написали свой бизнес-план, отложили планы на получение ученой степени и начали поиски инвестора.

Свой первый визит бывшие аспиранты нанесли другу одного из преподавателей университета — Э. Бехтольшайму. Они встретились с ним ранним утром около подъезда дома одного из преподавателей университета и вкратце описали систему. Энди Бехтольшайм, один из основателей Sun Microsystems, всегда отличался дальновидностью. Ему достаточно было поверхностного знакомства с демо-версией продукта, чтобы увидеть огромный потенциал этой поисковой системы. Его заинтересовал поисковик, но он очень спешил, а потому сказал: «Вместо того, чтобы обсуждать подробности, почему бы мне просто не выписать вам чек?» Чек на сумму в 100 тыс. долл. США был выписан на имя компании Google Inc.

Возникла небольшая дилемма. Поскольку компании Google Inc. с законным статусом еще не существовало, этот чек нельзя было обналичить. Он несколько недель лежал в ящике письменного стола Ларри, пока они с Сергеем готовили документы для регистрации компании и искали других инвесторов среди родных, друзей и знакомых. В конечном счете им удалось собрать сумму, необходимую для начальных капиталовложений, — в общей сложности около 1 млн долл. США.

7 сентября 1998 г. Сергей Брин и Ларри Пейдж зарегистрировали компанию и официально открыли свои двери всему миру. Двери были с дистанционным управлением, потому что офис для персонала Google в количестве трех человек располагался в гараже, арендованном у одного из друзей. Помимо автоматических дверей у офиса гаражного типа был еще ряд преимуществ, включая мойку, сушилку и джакузи. Там было даже место для парковки машины первого нанятого сотрудника — Крэйга Силверстейна, нынешнего директора по технологии Google.

К тому времени сайт Google.com, тогда еще в бета-версии, обслуживал уже 10 000 поисковых запросов в день. К неожиданно получившему известность веб-сайту с релевантными результатами поиска проснулся интерес прессы. В декабре 1998 г. PC Magazine назвал Google в числе 100 лучших веб-сайтов и поисковых серверов мира. Google начал свой поход к мировой славе.

Google быстро перерос размеры гаража и к февралю 1999 г. переехал в настоящий арендованный офис на Университетской авеню. У компании было уже восемь сотрудников, а сервер обрабатывал 500 000 запросов в день. Интерес к компании также возрос. 7 июня 1999 г. компания объявила о том, что получила кредит в размере 25 млн долл. США от двух ведущих венчурных компаний Силиконовой долины.

Скромные офисы компании быстро стали заполняться известными специалистами. Из Netscape на должность вице-президента по развитию бизнеса и сбыту пришел Омид Кордестани, из UC Santa Barbara на должность вице-президента по разработкам пригласили Урса Хельце. Вскоре стало ясно, что в нынешнем офисе очень мало места. Сотрудники компании уже не могли отодвинуть стул от стола, не стукаясь о спинку стула соседа.

Проблема была решена после переезда Google в собственное большое здание, которое и по сей день является штаб-квартирой компании. Спрятанное в уголке двухэтажного здания ядро Google продолжало расти: набирались новые сотрудники, устанавливались связи с новыми клиентами, привлекалось внимание пользователей и прессы, был пройден рубеж в 3 млн поисковых запросов в день. Стало ясно: Google развивается.

21 сентября 1999 г. приставку «бета» убрали с веб-сайта. То, что прежде было научно-исследовательской работой в колледже, теперь стало настоящей компанией, которая предоставляет услугу, пользующуюся огромным спросом.

Вопросы по кейсу:

1. Какие стадии развития проходила данная компания?
2. Какие элементы стратегии финансирования компании методом Bootstrap использовали основатели инновационного проекта?
3. Могла ли увенчаться успехом идея основателей с продажей бизнеса в начале 1998 г.?
4. Охарактеризуйте стратегии финансирования компании на различных этапах ее жизненного цикла.
5. В чем состоят особенности финансирования инновационной компании на ранних стадиях развития?

Контрольные вопросы

1. В чем принципиальные отличия новшества от инновации?
2. Какие классификации инноваций вы знаете?
3. Назовите главные отличия линейной и интерактивной моделей.
4. Назовите этапы развития инновационной компании и проанализируйте их важнейшие характеристики.
5. Каковы основные источники финансирования инноваций на каждом из этапов?
6. Может ли изменяться бизнес-модель компании в зависимости от изменения источника финансирования венчурного проекта?
7. Что подразумевается под понятием технологического уклада? Какие экономические уклады вы знаете?

Приложение 1

Данные о структуре доходов компаний Google, Apple и Microsoft в 2010 г.

Apple¹

The Company recognizes revenue from the sale of hardware products (e.g., Macs, iPhones, iPads, iPods and peripherals), software bundled with hardware that is essential to the functionality of the hardware, and third-party digital content sold on the iTunes Store in accordance with general revenue recognition accounting guidance. The following table summarizes Net Sales by product:

Net Sales by Product	%
Mac Desktops (iMac, Mac mini, Mac Pro)	10%
Mac Portables (MacBook, MacBook Air)	17%
iPod and other music related products and services (iTunes Store sales, iPod services and other.)	19%
iPhone and related products and services	39%
iPad and related products and services	8%
Hardware (displays, wireless connectivity and networking solutions, and other)	3%
Software , service and other (Apple-branded operating system, application software and other)	4%
Total net sales	100%

Google²

Advertising revenues made up 97% of our revenues in 2008 and 2009, and 96% of our revenues in 2010. We derive most of our additional revenues from offering display advertising management services to advertisers, ad agencies, and publishers, as well as licensing our enterprise products, search solutions, and web search technology.

Revenue structure	In millions \$
Advertising revenues:	28 236
Google websites	19 444
Google Network websites	8 792
Other revenues	1 085
Total Revenues	29 321

1 <https://www.apple.com/investor/>

2 http://investor.google.com/documents/20101231_google_10K.html

Microsoft¹

We operate our business in five segments: Windows & Windows Live Division, Server and Tools, Online Services Division, Microsoft Business Division, and Entertainment and Devices Division.

Revenue structure	In millions \$	%
Windows & Windows Live Division (Windows operating systems and online software and services through Windows Live. Windows Live primarily generates revenue from online advertising)	17 788	28%
Server and Tools (Windows Server, Microsoft SQL Server, Windows Azure and other cloud and server offerings; Enterprise Services)	14 878	24%
Online Services Division (online advertising platform with offerings for both publishers and advertisers, online information offerings, such as Bing, and the MSN portals)	2 198	4%
Microsoft Business Division (Microsoft Office, SharePoint, and Microsoft Dynamics business solutions)	18 909	30%
Entertainment and Devices Division (Xbox 360 platform, the Zune digital music and entertainment platform, PC software games, online games and services, Mediaroom (our Internet protocol television software), Windows Phone and other)	8 114	13%
Unallocated and other	597	1%
Total Revenues	62 484	100%

Формы ведения бизнеса за рубежом

	Россия	США	Германия	Франция	Великобритания
Полное общество	ПТ	GP - General Partners hip	OHG - Offene Handelsgesellschaft		
Общество с ограниченной ответственностью	ООО	LLC - limited liability company	GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung	SARL - Société anonyme à responsabilité limitée	
Частная акционерная компания	ЗАО	CC - Close corporation			PrLC - Private Limited Company
Публичная акционерная компания	ОАО	Co - Corporation		SA - Societe Anonyme	PlLC - Public Limited Company

¹ http://www.microsoft.com/investor/Downloads/Earnings%20and%20Financials/FinancialStatements/FY10/Q4/MSFT_10K_2010.docx

Приложение 2. Внешняя среда бизнеса

Факторы внешней среды прямого воздействия

К основным факторам среды прямого воздействия относятся:

- ♦ поставщики;
- ♦ потребители;
- ♦ конкуренты;
- ♦ контактные аудитории.

Поставщики

Поставщиками для фирмы являются организации или другие фирмы, обеспечивающие ее различными ресурсами.



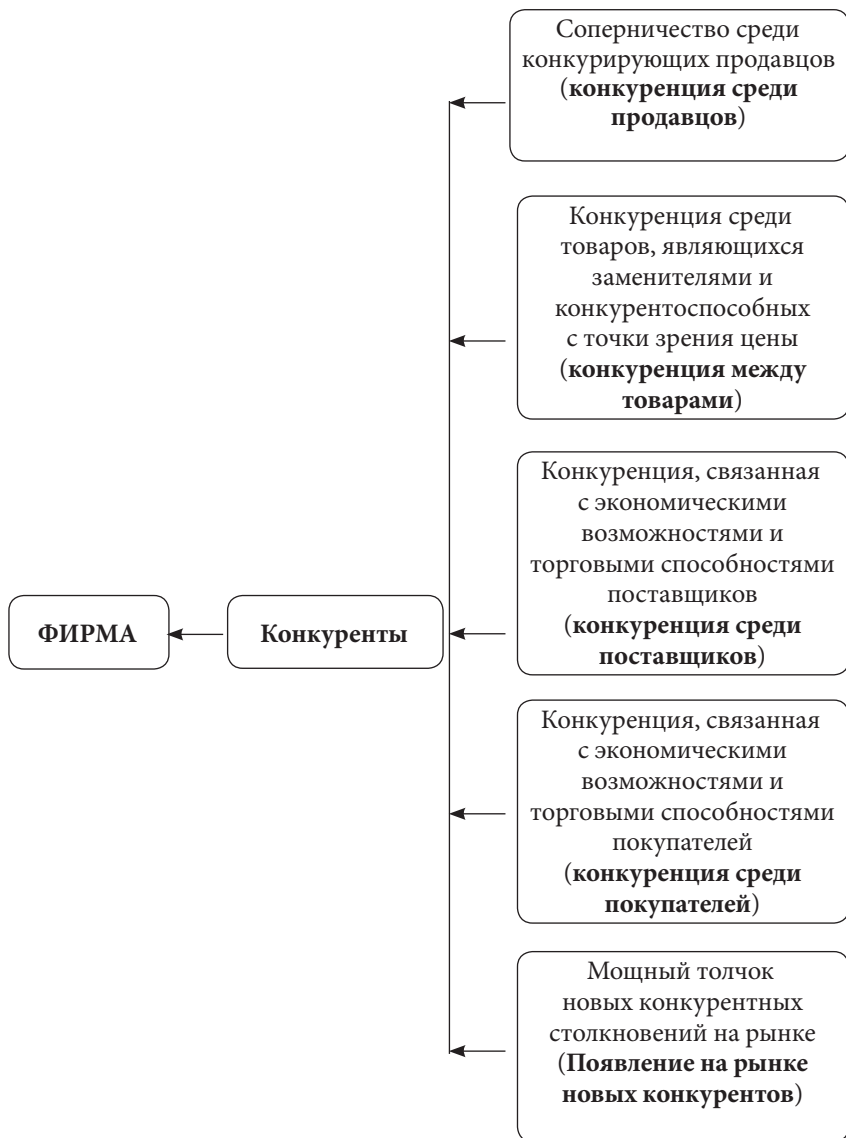
Потребители

Потребители формируют рынок сбыта.



Конкуренты

Конкуренты — один из наиболее динамичных внешних факторов, влияние которого невозможно оспаривать. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода продукцию можно продать и какую цену за нее запросить.



**Контактные
аудитории**

Контактные аудитории — это внешние силы, которые оказывают непосредственное воздействие на принятие решений фирмы из-за различного рода интересов к ее деятельности.



Факторы внешней среды косвенного воздействия**Государственно-политические факторы**

С одной стороны, государственная поддержка может стимулировать деятельность фирмы (всевозможные виды субсидий, налоговых льгот, кредитов, различных видов юридических услуг), с другой — действия государства могут быть ограничивающими, запрещающими (этими мерами государство обеспечивает производственную безопасность, качество товаров и др.).

Экономические факторы

Приведем для примера лишь некоторые из них:

Инфляция	сокращает покупательную способность потребителей и реальный спрос на товары и услуги
Новые налоги	изменяют распределение доходов, приводят к переменам в покупательной способности фирм и населения
Уровень процентных ставок на капитал	может сделать выгодными или невыгодными инвестиции в новые предпринимательские структуры
Уровень занятости	определяет наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы персонала

Социально-демографические факторы

Социокультурная среда, отражающая уровень жизни различных групп населения, включает в себя также стиль жизни, привычки, нравственные и этические нормы, религиозные основы общества. Среди демографических факторов наиболее важными являются две группы, связанные с изменениями в обществе: изменения численности населения (рост, снижение рождаемости, смертность) и изменения в возрастном и половозрастном составе населения.

Международные факторы

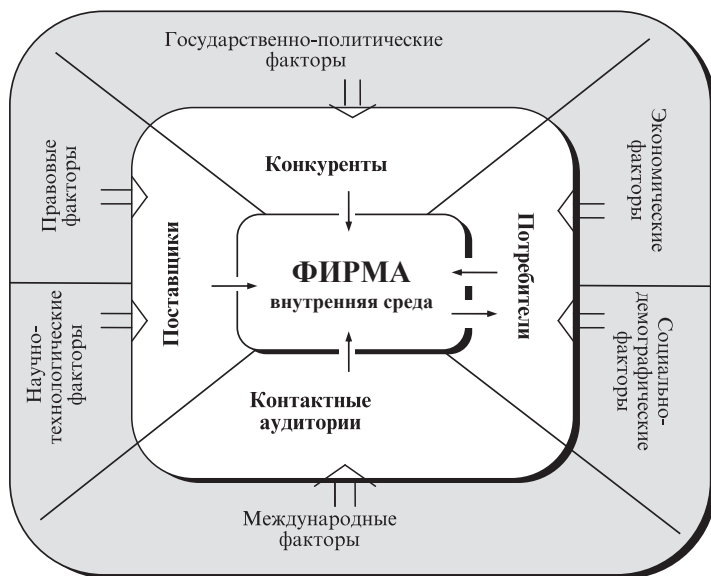
Международные события большого значения (крупные политические события, войны, катастрофы и т.д.) неизменно оказывают косвенное влияние на деятельность и выживание фирм в различных странах, выходящих на мировые рынки.

Научно-технологические факторы

Технологическая среда отражает уровень научно-технического развития, который активно воздействует на предпринимательство, например, в области компьютеризации, информационных технологий и т.д. Так, процесс компьютеризации способствует уменьшению численности управленческого персонала, однако создает потребность в специально подготовленных кадрах; автоматизация процессов производства и применение новых технологий уменьшает потребность в рабочих, что непосредственно сказывается на уровне занятости и заработной платы.

Правовые факторы

Фирмы как хозяйствующие субъекты рынка действуют в рамках соответствующей правовой среды. С помощью законов и иных нормативных актов регулируется экономическое поведение самих фирм и их взаимоотношения с контрагентами — поставщиками, потребителями и персоналом. Законодательные акты определяют уровень налогов, таможенных пошлин, деятельность кредитно-финансовых структур. Вместе с тем путем правовых актов государственных органов могут устанавливаться и льготные условия функционирования фирм, например, в малом предпринимательстве.



Приложение 3. Ответы к семинарским заданиям

Тема занятия 2. Организационно-правовые формы ведения бизнеса в РФ

- Задание 8. 150 руб.
Задание 9. 2,5 руб.
Задание 10. 1200 руб.; 2000 руб.; 175 руб.
Задание 11. 100 руб.; 86,66 руб.
Задание 13. 172,7 руб.; 0 руб.; 187,5 руб.

Тема занятия 5. Основные средства в предпринимательской деятельности

- Задание 3. 1250 тыс. руб.
Задание 4. 1114 тыс. руб.
Задание 5. 80,5 млн руб.; 98,9 млн руб.; 70,2 млн руб.
Задание 6. 100 тыс. руб.; 65,52 тыс. руб.; 54,54 тыс. руб.
Задание 7. 400 тыс. руб.; 280 тыс. руб.; 204,8 тыс. руб.; 206,2 тыс. руб.
Задание 8. 33,3%; 20 тыс. руб.
Задание 10. 215,44 тыс. руб.
Задание 11. 1315 тыс. руб.; 913,29 тыс. руб.
Задание 12. 1920,8 млн руб.; 134,46 млн руб.
Задание 13. 66,6%; 50%.
Задание 14. 20%.
Задание 15. 16,5 млн руб.; 63 человека; 3,3 руб./руб.
Задание 16. Увеличилась на 1,51%.
Задание 17. 33 млн руб.; 10 человек

Тема занятия 6. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность

- Задание 2. 45 тыс. руб.
Задание 3. 20%; 10 тыс. руб.
Задание 5. 1500 долл.
Задание 6. 469 пар варежек.
Задание 7. 529 тыс. руб.
Задание 8. 5,55 млн руб.; 555 тыс. руб.; увеличилась на 1,9%.
Задание 9. 684 958 руб.; 228 323 руб.

Тема занятия 7. Оборотные средства: состав, структура, источники

- Задание 1. 1554 тыс. руб.; 4137 тыс. руб.
Задание 2. 2 тыс. руб.
Задание 3. 200 тыс. руб.; 200 тыс. руб.
Задание 4. Не изменится.
Задание 5. 16 млн руб.
Задание 6. 15 млн руб.
Задание 7. 4; 24 млн руб.\день; 22,5 дня.
Задание 8. 270 млн руб.; 4 раза\22,5 дня; 18 раз\5 дней; 7,2 раза\12,5 дней.
Задание 9. 656,25 руб.; 600 руб.; 700 руб.
Задание 10. Сократится на 2,1 дня.
Задание 11. 8,7 млн руб.

Тема занятия 8. Человеческий фактор в бизнесе

- Задание 4. 68 человек
Задание 5. 55 человек
Задание 10. 15042,5 руб.
Задание 11. 450 долл.
Задание 12. Через 4 года
Задание 13. Возрастет на 50%
Задание 14. 10%
Задание 15. 0,06
Задание 16. Возрастет на 1,0 %

Тема занятия 9. Расходы и себестоимость продукции

- Задание 3. 8,7 руб.
Задание 4. 136 тыс. руб.
Задание 5. 459 тыс. руб.
Задание 6. 5015 руб.
Задание 11. Вырастет на 19%

Тема занятия 10. Виды и состав доходов предпринимательских структур

- Задание 2. 250 ед.
Задание 3. 1273 руб.
Задание 4. 100 ед.
Задание 5. 300 000 тыс. руб.; 25 тыс. руб.
Задание 6. 400 ед.
Задание 7. 0,85 руб.; 17%
Задание 8. 5780 руб.
Задание 9. 582 ед.
Задание 12. 337,3 руб.; нет

Тема занятия 11. Налогообложение предпринимательской деятельности

- Задание 3. 164 млн руб.
Задание 4. 38,6 тыс. руб.
Задание 5. 60 тыс. руб.
Задание 6. 3600 руб.; 900 руб.; 712 руб.
Задание 7. 9 млн руб.
Задание 8. 178 руб.; 708 руб.

Тема занятия 12. Результаты предпринимательской деятельности

- Задание 2. 45 тыс. руб.
Задание 3. Предприятие А.
Задание 4. Увеличится на 0,34%
Задание 5. Предприятие А.
Задание 6. 4,75 руб./шт.
Задание 7. Рентабельность продаж уменьшилась на 3,01%
Задание 11. 2; 1; 0,4
Задание 13. 3,353 млн руб.

Обязательная литература

- Барроу П.* Бизнес-план, который работает. М., 2008.
- Белолитецкий В.Г.* Финансы фирмы: Курс лекций / под ред. И.П.Мерзлякова. М., 1998.
- Бланк и др.* Управление прибылью. М., 2007.
- Бусыгин А.В.* Предпринимательство. М., 2003.
- Жизненный цикл малого предприятия.* М., 2009.
- Кристенсен К., Рейнор М.* Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. М., 2004.
- Курс предпринимательства / под ред. В. Горфинкеля.* М., 2003.
- Белбин М.Р.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер с англ. М., 2010.
- Мессенгиссер М.* Экономическая сущность предпринимательства. М., 2000.
- Мур Дж А.* Преодоление пропасти. М., 2006.
- Основы предпринимательской деятельности. Менеджмент, маркетинг, финансы, персонал.* М., 2005.
- Попков В.П., Евстафьева Е.В.* Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы. СПб., 2007.
- Предпринимательская деятельность.* М., 2011.
- Предпринимательство. Идеи, которые работают.* М., 2007.
- Предпринимательство: Учебник / под ред. М.Г. Лапусты.* М., 2004.
- Савицкая Г.В.* Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности. Методологические аспекты. М., 2010.
- Савкина Р.В., Мальцева Е.Г.* Организация предпринимательской деятельности. М., 2011.
- Серeda К.Н.* Азбука предпринимателя. М., 2008.
- Худокормов А.Г.* Экономическая теория: Новейшие течения Запада: Учеб. пособие. М., 2009.
- Черняк В.З.* Бизнес-план: теория и практика. М., 2007.

Рекомендуемая литература

- Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.
- Безгодов А.В.* Очерки социологии предпринимательства. СПб., 1999.
- Глоссарий венчурного предпринимательства.* СПб., 2009.
- Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. М., 2005.
- Предпринимательство в конце XX века.* М., 1992.
- Кавасаки Г.* Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. М., 2010.

- Adelman Ph.J., Marks A.M.* Entrepreneurial finance. USA. Person Education, Inc., Upper Saddle River. New Jersey. 2007. P. 404.
- Вайз Д.А.* Google. Прорыв в духе времени. М., 2007.
- Джобс Ст., Янг Дж., Саймон В.* Икона. М., 2007.
- Procter & Gamble. Путь к успеху: 165-летний опыт построения брендов.

Интернет-источники

- Всероссийский информационно-аналитический портал «Венчурная Россия» <http://www.allventure.ru/>
- Интернет-ресурс «Инвестиционная поддержка предпринимательской деятельности» <http://www.investmarket.ru>
- Интернет-ресурс «Инновации и предпринимательство» <http://www.innov-business.ru/>
- Интернет-ресурс «Малый бизнес Москвы» <http://www.mbm.ru>

Основы предпринимательства

*Учебно-методическое пособие
к семинарским занятиям*

Научное электронное издание

ISBN 978-5-906783-31-8

