



Л. М. Капустина, Ю. Г. Мыслякова

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

**Екатеринбург
2019**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

Л. М. Капустина, Ю. Г. Мыслякова

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Рекомендовано

Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
2019

УДК 334.7.075.8
ББК 65.290я73
К20

Рецензенты:

кафедра экономической теории
Уральского института управления — филиала РАНХ и ГС
при Президенте РФ
(протокол № 1 от 2 сентября 2019 г.);

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой теории, методологии и правового обеспечения
государственного и муниципального управления
Уральского федерального университета
И. Д. Тургель

Капустина, Л. М.

К20 **Предпринимательство [Текст] : учеб. пособие / Л. М. Капустина, Ю. Г. Мыслякова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2019. — 154 с.**

В учебном пособии раскрыты теоретические аспекты предпринимательства; подробно описаны процедуры создания и ликвидации бизнеса, включая выбор организационно-правовой формы и системы налогообложения, определяющих прибыльность и успешность предпринимателя и его бизнеса. Особое внимание уделено видам и механизмам генерации бизнес-идей, управлению их внедрением в практику хозяйствования предпринимателя. Представлены основные матричные и оценочные методы принятия предпринимательских решений о реализации бизнес-идей, опирающихся на показатели, используемые в инвестиционном анализе бизнес-проектов. Каждый раздел содержит практические задания и кейсы.

Для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент» всех профилей, а также магистрантов и аспирантов, интересующихся вопросами становления и развития малого и среднего предпринимательства в России.

УДК 334.7.075.8
ББК 65.290я73

© Капустина Л. М., Мыслякова Ю. Г., 2019
© Уральский государственный
экономический университет, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. Эволюция, виды и функции предпринимательства	8
1.1. Эволюция предпринимательской мысли	8
1.2. Основные элементы предпринимательства	12
1.3. Виды предпринимательской деятельности	14
1.4. Права и обязанности предпринимателя	16
1.5. Субъекты малого и среднего предпринимательства.....	18
1.6. Функции предпринимательства.....	20
1.7. Условия формирования и развития предпринимательства.....	22
1.8. Частное и государственное предпринимательство	23
Задания и кейсы к разделу 1.....	27
Библиографический список к разделу 1	45
РАЗДЕЛ 2. Создание и ликвидация бизнеса	46
2.1. Формы предпринимательской деятельности.....	46
2.3. Общая и другие системы налогообложения для малых и средних предприятий.....	53
2.4. Покупка готового бизнеса	54
2.5. Приобретение готового бизнеса незаконным способом, или рейдерский захват	56
2.6. Ликвидация ИП.....	57
2.7. Ликвидация ООО	58
2.8. Альтернативная ликвидация	59
Тестовые задания, ситуационные задачи и кейсы к разделу 2.....	60
Библиографический список к разделу 2	77
РАЗДЕЛ 3. Бизнес-идея и способы ее реализации	78
3.1. Особенности формирования бизнес-идеи	78
3.2. Технология принятия предпринимательского бизнес-решения	80
3.3. Технология внедрения новой бизнес-идеи	82
3.4. Психолого-поведенческие характеристики персонала, влияющие на сопротивление внедрению новых бизнес-идей предпринимателя	85
3.5. Методы преодоления кадрового сопротивления реализации новой бизнес-идеи предпринимателя.....	87
3.6. Методы оценки потенциального кадрового сопротивления реализации новых бизнес-идей малого и крупного предпринимательства	90
Задание и кейсы к разделу 3	93
Библиографический список к разделу 3	113

РАЗДЕЛ 4. Матричные методы принятия предпринимательского решения	
о реализации бизнес-идеи.....	114
4.1. Матрица «Шансы — риски»	114
4.2. Матрица «СТЕЕР-анализ».....	117
4.3. Матрица «Карта стратегических групп»	120
4.4. Матрица «SNW-анализ»	124
Задания и кейсы к разделу 4.....	124
Библиографический список к разделу 4.....	135
РАЗДЕЛ 5. Оценочные методы принятия предпринимательского решения	
о реализации бизнес-идеи/проекта.....	136
5.1. Расчет чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта (NPV) .	136
5.2. Расчет индекса рентабельности инвестиций бизнес-идеи/проекта .	139
5.3. Расчет внутренней нормы доходности и срока окупаемости	
бизнес-идеи/проекта	140
Задания и кейсы к разделу 5.....	142
Библиографический список к разделу 5.....	154

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к предпринимательству как виду экономической деятельности постоянно повышается. Распространяется, особенно среди молодежи, стремление создать свой бизнес, появляются новые субъекты предпринимательства, поддерживается интерес к малому и среднему бизнесу со стороны научного сообщества и органов власти. Однако при этом неоспоримо расширяющемся влиянии предпринимательского сектора экономики на все сферы жизнедеятельности общества и существования современного человека наблюдается недостаточная эффективность реализуемой государством поддержки предпринимателей, на невысоком уровне остается качество обучения основам организации и ведения бизнеса. Эти факторы, в свою очередь, сказываются на тенденциях и условиях развития малого и среднего предпринимательства, создавая негативные сигналы внешней среды для самостоятельной и законной деятельности юридических и физических лиц.

Процесс развития предпринимательства должен соответствовать общемировым трендам формирования гибкой смешанной экономики: распространяться на разные формы собственности, служить базой эффективной модели хозяйствования, в которой достигается оптимальное сочетание конкурентного рыночного механизма и государственного регулирования.

Высокий экономический потенциал предпринимательства обусловлен его влиянием на ВРП регионов и ВВП страны в целом, предоставлением рабочих мест, удовлетворением постоянно меняющихся потребностей населения и др., что актуализирует государственный и общественный заказ на улучшение условий развития предпринимательства, в том числе посредством качественного обучения основам и инструментам его устойчивого развития и экспансии в регионах страны. Отсюда следует,

что развитие предпринимательского потенциала студентов и магистрантов, формирование их активной жизненной позиции в экономике, привитие им ценностей самостоятельной предпринимчивой деятельности составляют актуальные образовательные задачи современного университета.

Цель изучения дисциплины «Предпринимательство» состоит в:

- ознакомлении студентов с содержанием и теоретическими аспектами развития предпринимательской деятельности, в формировании компетенций выбора оптимальной организационно-правовой формы и налоговой системы, определяющих прибыльность и успешность функционирования бизнеса в России;
- овладении принципами генерации бизнес-идей и внедрения их в практику хозяйствования;
- формировании у студентов навыков применения матричных и оценочных методов принятия предпринимательского решения, опирающихся на показатели, используемые в инвестиционном анализе бизнес-проектов, и др.

В разделе 1 раскрыта эволюция предпринимательской мысли; рассмотрены основные элементы и виды предпринимательской деятельности; изложены особенности субъектов малого и среднего предпринимательства; приведены отличия частного и государственного предпринимательства; охарактеризованы функции и условия формирования и развития предпринимательства в России.

В разделе 2 представлена технология государственной регистрации современных форм предпринимательской деятельности; выделены особенности систем налогообложения для малого и среднего бизнеса; рассмотрены другие альтернативные способы создания бизнеса; обозначены ликвидационные шаги.

В разделе 3 раскрыта технология формирования и внедрения в жизнь новой бизнес-идеи; предложены методы борьбы с кад-ровым и организационным сопротивлением изменениям в компании; рассмотрены методики и инструменты оценки потенциального сопротивления новым бизнес-идеям.

В разделе 4 представлены матричные методы принятия предпринимательского решения о реализации бизнес-идеи/проекта: матрица «Шансы — риски»; матрица «STEEP-анализ»; карта

стратегических групп; матрица «SNW-анализ». Раскрыты технологии составления и применения на практике каждой матрицы.

В разделе 5 представлен оценочный инструментарий принятия предпринимательского решения о реализации бизнес-идеи/проекта. Основными используемыми при этом показателями являются: чистый дисконтированный доход (NPV); индекс рентабельности инвестиций (PI); внутренняя норма доходности (IRR); срок окупаемости бизнес-идеи/проекта.

Каждый раздел учебного пособия содержит кейсы и практические задания, решить которые студент сможет, изучив теоретический материал и воспользовавшись понятиями, категориями, методическим инструментарием, представленными в тексте.

РАЗДЕЛ 1

Эволюция, виды и функции предпринимательства

1.1. Эволюция предпринимательской мысли

Изначально термин «предпринимательство» воспринимался как синоним слова «риск», а сам предприниматель ассоциировался с человеком, который берет на себя определенный риск и ответственность при производстве и реализации товаров. Рассмотрим эволюцию предпринимательской мысли на примере научных идей известных ученых, экономистов, промышленников и политических деятелей XVIII–XX вв.

Первым, кто начал использовать в своих научных трудах понятие «предприниматель», был **Ричард Кантильон (Richard Cantillon, год публикации — 1725)**, банкир, экономист, автор теории торговли. Основные его идеи сводились к тому, что предприниматель сам обеспечивает себя рабочим местом и работает в неопределенных условиях с высоким уровнем риска непостоянной доходности; он должен прислушиваться к рынку и уметь предвидеть нестандартные экономические ситуации, в том числе падение спроса на продукцию/услугу. Кантильон считал торговлю предпочтительной сферой деятельности предпринимателя.

Понимание предпринимателя как субъекта хозяйствования было расширено **Николасом Бауде (Nicolas Baudeau, 1767)**, физиократом-священником, экономистом, считавшим источником богатства сферу производства материальных благ — земледелие и утверждавшим, что предприниматель — это управленец-новатор, понимающий экономический смысл связи науки и техники, влияющий на производительность труда. Бауде четко разграничивал предпринимателей и собственников, выделяя их общность

и различия. Как и Ф. Тейлор, Бауде настаивал на том, что предпринимательству нужно обучать население и поддерживать его развитие на государственном уровне.

Жан-Батист Сэй (Jean Baptist Say, 1767–1832), французский экономист, автор идей о стихийном рыночном механизме хозяйствования, развивал учение А. Смита, а именно: предприниматель является собственником капитала, реализующим определенную коммерческую идею, испытывающим риск и стремящимся к увеличению своего достатка. Он ставил предпринимательский труд по значимости на один уровень с такими факторами производства, как труд, земля и капитал, и, следовательно, по его мнению, предприниматели должны обладать такими качествами и талантами, как платежеспособность, порядочность, честность, способность привлекать денежные средства на выгодных условиях, расчетливость и пунктуальность в реализации сделок, а также владеть различными оценочными инструментами, позволяющими спрогнозировать спрос и найти рациональные способы производства.

Альфред Маршал (Alfred Marshall, 1842–1924), основатель микроэкономики, назвавший экономическую науку «экономикой» и исследовавший механизмы формирования рыночных цен под влиянием законов спроса и предложения, считал, что основная задача предпринимателя — запустить в движение капитал и создать условия его преумножению. За любые результаты ведения бизнеса отвечает только предприниматель.

Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter, 1910), автор «Теории экономического развития», разграничивший понятия «экономический рост» и «экономическое развитие», писал о содержании предпринимательства как о новой организации производительных сил, ориентированной на экономический рост. Шумпетер считал, что в предпринимательстве доход можно получить только в новых направлениях развития своего дела, которые связаны с новыми продуктами/услугами, способами производства, рынками сбыта, источниками снабжения и формами организации бизнеса. Чем больше предприниматель будет придерживаться таких новых направлений развития, тем выше у него будет предпринимательский доход.

Давид Макклеланд (David McClelland, 1961), психолог, автор одной из теорий мотивации, отмечал, что предприниматель обладает такими личностными качествами, как рискованность (оправданная), созидательная активность, ответственность, учет последствий принимаемых решений, мастерство организатора, способность заглянуть в будущее.

Питер Друкер (Peter F. Druker, 1964), экономист, публицист, развивал концепцию менеджмента, первым ввел категорию «возможности» («opportunity») для получения прибыли. Главную задачу предпринимателя он видел в размещении ресурсов в высокоэффективных сферах.

Идеи, представленные выше, легли в основу шести современных концепций предпринимательства, каждая из которых представляет самостоятельную школу и дает свою интерпретацию предпринимательского процесса на разных стадиях жизненного цикла компании (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Современные концепции предпринимательства

Школа	Основная концепция	Поведение и способности предпринимателя	Стадия жизненного цикла предприятия
1. Школа личных качеств	Предприниматель обладает природной способностью — интуицией, так называемым, шестым чувством; неординарная личность	Интуиция, бодрость, энергичность, упорство	Начало, основание предприятия
2. Психологическая школа	Предприниматели: а) обладают особой системой ценностей, взглядов и потребностей, которые стимулируют их деятельность; б) имеют склонность к риску и потребность в достижениях	Способность к риску, потребность в достижениях; система ценностей	Начало, основание предприятия
3. Классическая школа	Центральная характеристика предпринимательского процесса — инновации, поиск возможностей для бизнеса	Инновационная и созидательная активность	Начало, основание предприятия

Окончание табл. 1.1

Школа	Основная концепция	Поведение и способности предпринимателя	Стадия жизненного цикла предприятия
4. Школа менеджмента	Предприниматели — люди, которые создают, организуют и управляют предприятием. Их можно обучить всем функциям управления	Управление производством, трудовыми, финансовыми ресурсами	Стадия роста и зрелости
5. Школа лидерства	Предприниматель — лидер, ведущий за собой других, стимулирующий и руководящий деятельностью других, «архитектор человеческих душ»	Мотивация, руководство и лидерство	Стадия роста и зрелости
6. Школа внутреннего предпринимательства	Предпринимательское мастерство можно использовать в крупных организациях путем создания независимых структурных единиц для расширения рынков сбыта и сферы обслуживания	Восприимчивость к открывающимся возможностям, принятие оптимальных решений	Стадия зрелости

Примечание. Составлено по: *Ананьева Н. В.* Основы предпринимательства: учеб. пособие. Красноярск: СФУ, 2016; *Чеберко Е. Ф.* Основы предпринимательской деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2018.

Таким образом, можно выделить три подхода к пониманию сущности предпринимательства: экономический, психологический и социологический (рис. 1.1).

Важно!

В соответствии со ст. 2 Гражданского кодекса РФ «предпринимательская деятельность» — это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи продуктов, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

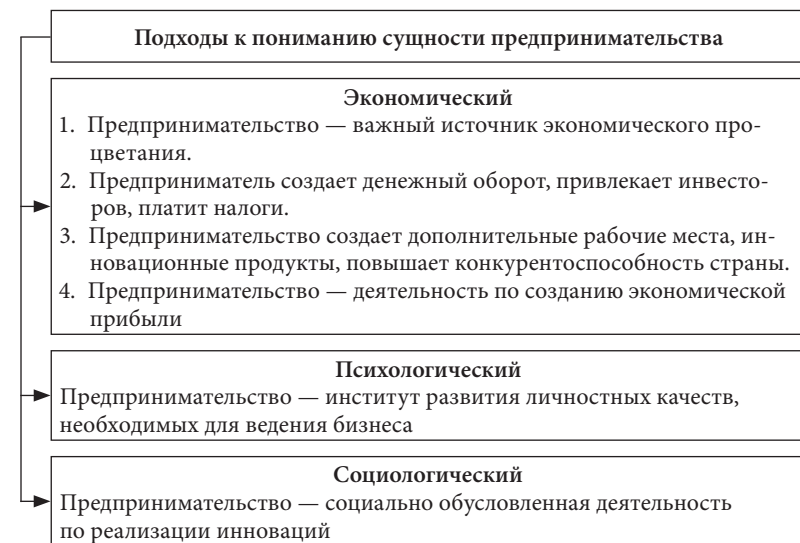


Рис. 1.1. Подходы к пониманию сущности предпринимательства¹

Основу предпринимательства составляет частная собственность — одна из форм собственности, означающая абсолютное, защищенное законом право гражданина или юридического лица на конкретное имущество. Она может быть использована для извлечения прибыли.

1.2. Основные элементы предпринимательства

К субъектам предпринимательства относятся: предприниматели, их партнеры, наемные работники и потребители, с которыми взаимодействует предприниматель, а также государство, выступающее в качестве помощника или противника предпринимательской деятельности.

Объект предпринимательской активности — это товар, продукт или услуга, т. е. то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

¹ Лануста М. Г. Предпринимательство: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017.

Содержание предпринимательской деятельности заключается в нахождении или формировании спроса на продукты, работы или услуги и в удовлетворении его путем продажи соответствующих продуктов, работ или услуг в качестве товара.

Главная цель — максимизация прибыли, формируемой в зависимости от баланса интересов и целей всех заинтересованных сторон — субъектов предпринимательской деятельности.

Правовую базу предпринимательства составляют следующие нормативные документы:

1) Конституция РФ (1993 г.), гарантирующая единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности (ст. 8.1), признающая и защищающая равным образом частную, государственную, муниципальную и иные формы собственности (ст. 8.2);

2) ГК РФ, в котором изложены основные положения, касающиеся предпринимательства и его регулирования;

3) НК РФ, в котором изложены основные положения, регламентирующие финансово-экономическую деятельность предпринимателя;

4) федеральные законы РФ, указы Президента РФ, постановления органов местного управления; и др.

Для того чтобы предпринимательство приносило прибыль, нужно создавать товары и услуги, необходимые гражданам и обществу, т. е. удовлетворять реальный и потенциальный спрос.

Важно!

Предпринимательская деятельность включает в себя следующие действия:

- а) поиск или изготовление товаров (услуг), которые можно выгодно продавать;
- б) создание необходимых условий для изготовления товаров или оказания услуг;
- в) изготовление продукции (оказание услуг);
- г) поиск потребителя, созданных товаров и услуг;
- д) продажа товаров или услуг.

Характерные черты предпринимательства:

- а) личная инициатива при выборе сферы деятельности;
- б) личная ответственность за результаты работы;
- в) зависимость результата от удовлетворения спроса.

Экономическая эффективность предпринимательской деятельности достигается, прежде всего, за счет:

- а) продажи товаров (услуг), пользующихся спросом;
- б) оперативного реагирования на изменение спроса;
- в) предоставления товаров (услуг) более качественных и более дешевых, чем у конкурентов;
- г) оперативного реагирования на достижения НТП;
- д) минимизации накладных расходов;
- е) личной заинтересованности в результатах труда; и др.

Принципы предпринимательства:

1) *независимость хозяйствующих субъектов, их экономическая самостоятельность (что, как и для кого производить)*. Поведение определяется экономической выгодой и рыночной конъюнктурой. Коммерческая свобода выражается в выборе путей и способов реализации своей продукции, во взаимодействии с поставщиками и покупателями;

2) *личная экономическая заинтересованность*, материализуемая в стремлении получить максимальную прибыль;

3) *личная ответственность* за результаты деятельности на основе связи между затратами и результатом производства;

4) *новаторство и творческий поиск*;

5) *риск в условиях неопределенности*;

6) *свободное ценообразование*, которое обуславливает рыночную конкуренцию.

1.3. Виды предпринимательской деятельности

Основные виды предпринимательской деятельности:

- 1) производственная;
- 2) коммерческая;
- 3) финансово-кредитная;
- 4) консалтинговая;
- 5) информационно-коммуникационная.

Рассмотрим каждый вид подробнее.

1. Производственная предпринимательская деятельность — это производство продукции, товаров, услуг, работ, духовных ценностей, подлежащих последующей реализации потребителям. От его развития зависят экономический рост и уровень социального благосостояния общества.

2. Коммерческая предпринимательская деятельность включает в себя следующие товарно-денежные и торгово-обменные операции:

а) внутренние торговые операции (розничная, оптовая, рыночная и биржевая торговля);

б) внешние торговые операции (импортная, экспортная, транзитная торговля);

в) виртуальные торговые операции (глобальная компьютерная сеть Интернет, веб-торговля).

3. Финансово-кредитная предпринимательская деятельность — деятельность, предметом купли-продажи которой выступают ценные бумаги (акции, облигации и др.), валютные ценности, национальные деньги. Для этого вида предпринимательства требуется специализированная система организаций: коммерческие банки; финансово-кредитные компании; фондовые, валютные биржи; другие специализированные организации.

Финансово-кредитные организации осуществляют свою деятельность на основании лицензии, выданной ЦБ РФ, и являются юридическими лицами, образуемыми на основе любой формы собственности.

Важно!

Права финансово-кредитных организаций:

- 1) привлекать денежные средства физических и юридических лиц во вклады (например такие, как вклады до востребования и на определенный срок);
- 2) размещать привлеченные средства от своего имени и за свой счет, открывать и вести банковские счета;
- 3) осуществлять расчеты по поручению клиентов, проводить инкассацию денежных средств и других ценных бумаг;
- 4) обеспечивать кассовое обслуживание физических и юридических лиц, осуществлять переводы денежных средств,

выдавать банковские гарантии, производить депозитарное хранение ценностей и другие операции;

5) привлекать денежные средства в кредит с целью финансирования сделки, а также для последующего возврата кредита с процентами;

б) реализация товаров покупателю для получения выручки, компенсации торговых издержек и получения прибыли; и др.

Финансово-кредитные организации подчиняются Центральному банку России, который отвечает за:

а) обеспечение внутренней и внешней устойчивости денежной единицы — российского рубля;

б) поддержание стабильности цен;

в) обеспечение надежности функционирования денежно-кредитной системы;

г) поддержку общей экономической политики правительства страны.

4. **Консалтинговая предпринимательская деятельность** может осуществляться в виде консалтинговых проектов (выявление проблем, разработка решений, осуществление решения проекта и др.), а также в форме разовых советов.

5. **Информационно-коммуникационная предпринимательская деятельность, или инфобизнес**, осуществляется в сфере IT-технологий, Интернета (обработка, использование, накопление и передача информации, которую можно встретить на сайтах, в интернет-магазинах, в блогах, вебинарах, социальных сетях, электронных книгах, играх для мобильных устройств, покупках и платежах с мобильных устройств и т. д.).

1.4. Права и обязанности предпринимателя

Основные права предпринимателя:

1) ведение любого вида хозяйственной деятельности и организация любых компаний, которые не запрещены законами Российской Федерации;

2) владение любым имуществом для выполнения предпринимательских функций;

- 3) планирование своей деятельности без привлечения сторонних лиц;
- 4) получение любого объема личного дохода;
- 5) самостоятельное распоряжение прибылью, получаемой от предпринимательства;
- 6) открытие нужного количества счетов в любых банках;
- 7) пользование государственной системой социального обеспечения и социального страхования;
- 8) ведение внешнеэкономической/внешнеторговой деятельности;
- 9) самостоятельное установление форм и систем оплаты труда наемных работников, в том числе объемов материального поощрения;
- 10) быть истцом и ответчиком в различных судах; и др.

Основные обязанности предпринимателя:

- 1) самостоятельное исполнение налоговых обязательств в сроках и размерах, установленных законодательством на территории РФ или в регионе;
- 2) своевременное предоставление декларации о доходах, документов и сведений, необходимых для исчисления и уплаты налогов и обязательных платежей в налоговый орган Российской Федерации;
- 3) ведение бухгалтерского учета, составление отчетов о финансово-хозяйственной деятельности в форме и сроках, требуемых российским налоговым законодательством;
- 4) производство продукции/оказание услуги в соответствии с обязательными стандартами и требованиями;
- 5) ненанесение своими действиями вреда потребителю, жизни окружающих и природной среде в целом;
- 6) создание необходимых санитарно-гигиенических и безопасных условий труда для персонала;
- 7) предоставление в государственные органы статистической отчетности о результатах производимой хозяйственно-финансовой деятельности в установленные сроки и в полном объеме; и др.

1.5. Субъекты малого и среднего предпринимательства

Согласно Федеральным законам от 29 декабря 2015 г. № 408-ФЗ и от 23 июня 2016 № 222-ФЗ субъектами малого и среднего предпринимательства признаются внесенные в Единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

1) доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, в уставном капитале субъекта хозяйствования не должна превышать 25 %;

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год:

- до 15 человек — микропредприятия;
- до 100 человек включительно для малых предприятий;
- от 101 до 250 человек включительно для средних предприятий;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость, или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год, не должна превышать предельные значения, установленные Правительством РФ для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства.

Важно!

С 4 апреля 2016 г. согласно постановлению Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» предельные значения дохода составляют:

- 1) микропредприятия — 120 млн р.;
- 2) малые предприятия — 800 млн р.;
- 3) средние предприятия — 2 млрд р.

Конкурентные преимущества малых предприятий:

- 1) динамично и оперативно принимают решения;
- 2) при необходимости быстро «переливают» финансы в инновационные сферы деятельности;
- 3) небольшие размеры предприятия обуславливают потребность в небольшом объеме капитала, особенно при старте;
- 4) возможность оперативно корректировать производственные процессы;
- 5) короткие технологические цепочки от поиска потребителя, заказа до реализации продукции;
- 6) небольшие накладные расходы в условиях рациональной организации и управления производством;
- 7) способность адаптироваться к рыночным требованиям;
- 8) высокая скорость управленческих информационных потоков.

Самые популярные виды деятельности малого предпринимательства в России за 2015–2019 гг. (рис. 1.2).

Недостатки малых предприятий:

- 1) в основном производство не диверсифицировано или имеет низкий уровень;
 - 2) незначительный объем располагаемых ресурсов;
 - 3) неустойчивость функционирования в нестабильных экономических условиях из-за малого количества потребителей и узкого ассортимента ряда продукции/услуг;
 - 4) зависимость от крупных компаний-поставщиков, а также крупных конкурентов, давно присутствующих на рынке;
 - 5) невозможность масштабного финансирования научных разработок и социальной сферы;
 - 6) высокий уровень рискованности ведения деятельности;
- и др.

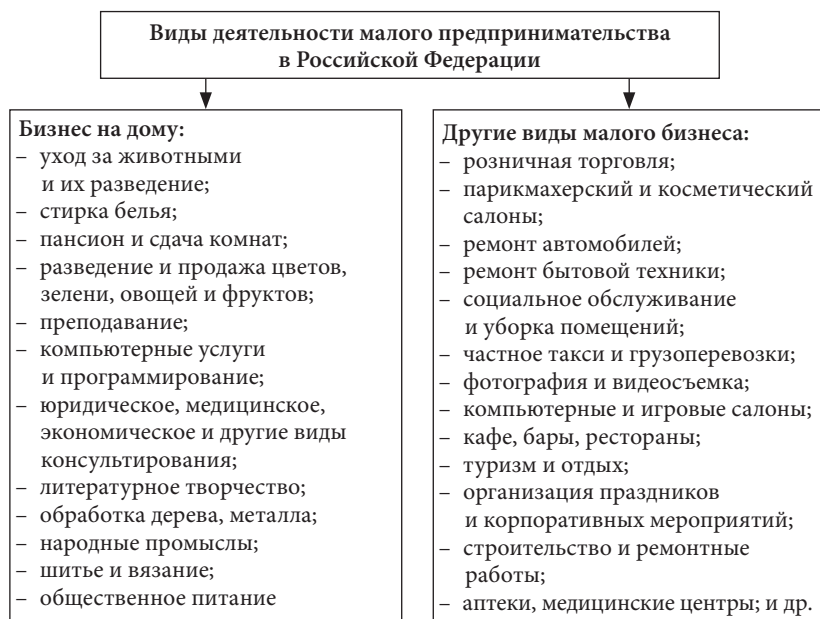


Рис. 1.2. Популярные виды деятельности малого предпринимательства в Российской Федерации¹

1.6. Функции предпринимательства

Общеэкономическая функция предпринимательства объективно обусловлена ролью предпринимательских субъектов рыночных отношений в обеспечении рабочих мест, которые влияют на численность занятых и, соответственно, на доходы, уровень и качество жизни населения, а также на снижение безработицы. Другой значимый показатель вклада предпринимательства в экономики страны — процентная доля малых и средних предприятий в ВВП страны (в том числе в ВРП региона). Межстрановой срез представлен в табл. 1.2.

¹ Составлено по: [2; 3]. Библиографический список представлен в конце каждого раздела учебного пособия.

Таблица 1.2

**Проявление общеэкономической функции предпринимательства
на примере ряда стран мира [2]**

Страна	Количество малых и средних предприятий, тыс. ед.	Число занятых, млн чел.	Доля малых и средних предприятий, % в ВВП
Великобритания	2 930	13,6	50–53
Германия	2 290	18,5	50–54
Италия	3 920	16,8	57–60
Франция	1 980	15,2	55–62
Страны ЕС	15 777	68,0	63–67
США	19 300	70,2	50–52
Япония	6 450	39,5	52–55
Россия	6 107	15,807	19–20

Творческо-поисковая функция предпринимательства связана с использованием как новых идей, так и выработкой новых средств и факторов достижения поставленных целей. Она также проявляется в принятии нестандартных новых управленческих решений.

Ресурсная функция предпринимательства предполагает эффективное использование как воспроизводимых, так и ограниченных ресурсов, т. е. всех материальных и нематериальных условий и факторов производства: трудовых ресурсов, земель, минеральных ресурсов, научных достижений, а также предпринимательского таланта.

Организаторская функция предпринимательства проявляется в организации собственного дела, его диверсификации, в изменении стратегии деятельности фирмы и, наконец, в грамотном использовании адаптационного метода планирования работы предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Социальная функция предпринимательства проявляется, прежде всего, в социальной ответственности бизнеса (этике бизнеса), эволюция которой имеет три основных этапа (экономический, корпоративный и этап участия), а также несколько ступеней развития (рис. 1.3).

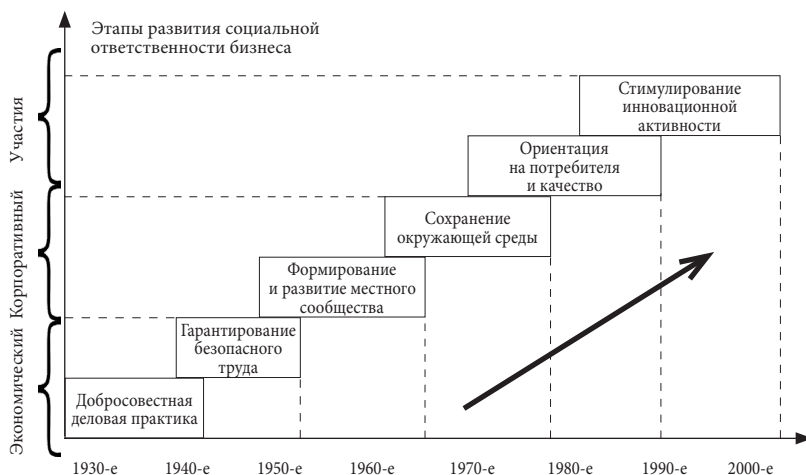


Рис. 1.3. Эволюция социальной ответственности бизнеса

В настоящее время формируется еще одна ступень социальной ответственности бизнеса, обеспечивающая устойчивое развитие региона, в котором локализованы предприятия. Для этого предпринимательству необходимо решать одновременно три проблемы: экологическую, социальную и экономическую. Синергетический эффект позволит повысить актуальность государственной поддержки развития предпринимательства в РФ.

1.7. Условия формирования и развития предпринимательства

В качестве основных условий формирования и развития предпринимательства можно выделить:

1) экономические условиями:

- предложение и спрос на продукции/услуги на рынке;
- востребованные потребителями виды продуктов/услуг;
- объем свободных денежных средств у населения, который может быть направлен на приобретение продукции/услуги;
- имущественная поддержка;

2) социальные условия:

- условия трудоустройства и функционирования персонала;
- предоставление потребителю продукции/услуги, отвечающей его запросам;
- предоставление социальных гарантий персоналу, в том числе касающихся охраны здоровья, сохранения рабочих мест;
- постоянное повышение профессиональных компетенций персонала;

3) правовые условия формирования предпринимательства — законы и нормативно-правовые акты, регламентирующие и поддерживающие предпринимательскую деятельность:

- упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий;
- совершенствование налогового законодательства с целью стимулирования развития предпринимательства;
- создание государственных центров по поддержке развития предпринимательства;
- усовершенствование методов учета и форм статистической отчетности и др.

1.8. Частное и государственное предпринимательство

Государственное предпринимательство — это форма осуществления экономической активности от имени предприятия, учрежденного: а) государственными органами управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие), или б) органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

Важно!

Предприятия при этом не наделены правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество. Имущество является неделимым, не может быть распределено по видам (долям, паям), в том числе его работникам.

Лидерами промышленного предпринимательства, обладающими высоким потенциалом стать драйверами индустриального развития, влияющими на конкурентоспособность национальной и региональной экономики, являются компании машиностроительной, оборонной, топливно-энергетической, транспортной и информационно-телекоммуникационной отраслей (рис. 1.4).

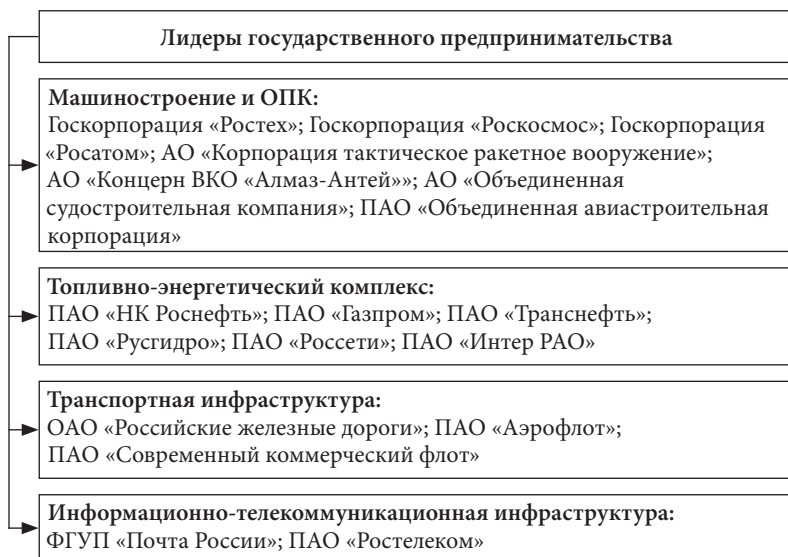


Рис. 1.4. Лидеры государственного предпринимательства Российской Федерации

Для укрепления и повышения результативности государственного предпринимательства необходимо:

- 1) формирование условий для активного проектирования новых технологических цепочек и производственных процессов, обеспечивающих синергетическую экономическую тягу всех участников корпоративного взаимодействия;
- 2) моделирование новых схем взаимодействия органов государственной и местной власти с потенциальными лидерами государственного предпринимательства;

3) разработка и внедрение новых механизмов промышленной политики, ориентированной на развитие лидеров государственного предпринимательства с учетом их отраслевой специфики.

Частное предпринимательство есть форма осуществления экономической активности от имени предприятия (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

Важно!

Частные предприятия принадлежат предпринимателю или членам его семьи на правах собственности. Различают единоличные и семейные частные предприятия. Семейные предприятия основываются на общей собственности всех членов семьи, причем собственность может быть совместной или долевой с определением доли каждого члена семьи.

Компаративный анализ преимуществ и недостатков государственного и частного предпринимательства представлен в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Компаративный анализ преимуществ и недостатков государственного и частного предпринимательства¹

Государственное предпринимательство	Частное предпринимательство
Преимущества	
Наличие больших финансовых возможностей для расширения производственных возможностей за счет бюджетных средств	Полная самостоятельность, свобода и оперативность действий, адаптированность к работе по законам рынка
Возможности получения крупных кредитов благодаря государственному гарантированию возвратности инвестиций	Высокая степень мотивации труда предпринимателя, так как все доходы поступают ему

¹ Составлено по [1; 4]

Окончание табл. 1.3

Государственное предпринимательство	Частное предпринимательство
Возможности использования высококвалифицированных кадров в научно-исследовательских, патентных, конструкторских, технологических, маркетинговых отделах и структурах	Единоличное владение, которое позволяет сохранять секреты предприятия и конфиденциальность деятельности, а также низкие организационные и управленческие издержки
Обеспечение социальной защищенности персонала, а также льгот для членов их семей (отдых, обучение, здравоохранение и др.)	Оперативность принимаемых решений из-за поддержки постоянных личных контактов с персоналом и потребителями
Недостатки	
Низкая трудовая мотивация персонала	Высокая степень риска и вероятности разорения из-за ограниченных финансовых возможностей для расширения производства
Отсутствие побудительных мотивов к развитию и совершенствованию производства, внедрению достижений научно-технического прогресса, инноваций, ноу-хау и новых видов продукции	Отсутствие высококвалифицированного и специализированного менеджмента, так как владелец предприятия обычно выполняет многие функции управления. Отсюда — проблемы оперативного планирования
Заинтересованность персонала в потреблении, а не накоплении основного капитала предприятия	Ограниченность ресурсов и сложность создания необходимых производственных, технологических, страховых запасов сырья, материалов и др.
	Слабая социальная защищенность

Задания и кейсы к разделу 1

Задания к разделу 1

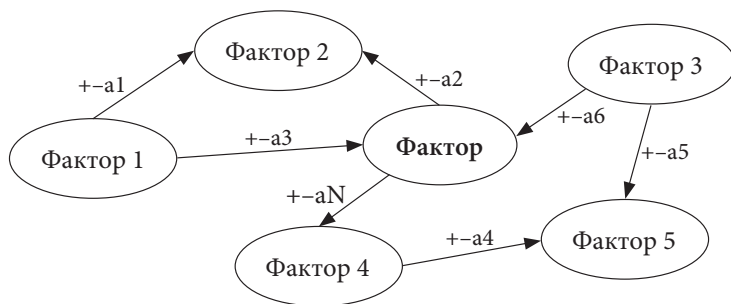
1.1. Выполните компаративный анализ крупного и малого предпринимательства, заполнив таблицу.

Компаративный анализ крупного и малого предпринимательства

Сравнительный критерий	Крупное предпринимательство	Малое предпринимательство
Цель создания		
Сложность ведения бизнеса		
Возможность роста и развития (за счет чего)		
Характеристика среды (внутренней и внешней)		
Ориентированность		
Особенности маркетинга		
Культурный фон функционирования		
Особенности коллектива		
Рынки		
За счет чего возможна экономия		
Доступ к знаниям и инновационным решениям		
Отношение к рискам и их обусловленность		
Факторы развития (что влияет)		
Среда воздействия бизнеса (на кого или на что влияет)		
Институциональные партнеры		
Выводы и примеры компаний		

1.2. Разработайте семантическую модель ключевых факторов успеха компании (как минимум, из 7 элементов).

Семантическая модель — информационная модель предметной области, имеющая вид ориентированного графа, вершины которого соответствуют объектам предметной области, а дуги задают отношения между ними (см. рисунок).



Семантическая модель

Для построения семантической модели воспользуйтесь матричной заготовкой (см. таблицу). Ячейки, отмеченные серым цветом, не заполняются.

Матрица взаимного влияния факторов, влияющих на успех компании

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6	Фактор 7
Фактор 1							
Фактор 2							
Фактор 3							
Фактор 4							
Фактор 5							
Фактор 6							
Фактор 7							

Для оценки влияния одного фактора на другой используйте оценочную шкалу от 0 до 1 с шагом 0,1, т. е. полученные значения будут находиться в интервале [0,1; 1].

Необходимо выполнить следующие шаги:

- 1) определить набор ключевых факторов успеха компании, опираясь на информацию из роликов;
- 2) построить семантическую модель;
- 3) предложить рекомендации по развитию ключевых факторов успеха (как минимум, 5 рекомендаций).

1.3. Составьте формулу успеха крупного предпринимательства. Для этого используйте интернет-источники, представленные ниже.

1. Джон Рокфеллер. Биография, история успеха:
URL: <https://youtube.com/watch?v=yARmsE60jv4>.
 2. Билл Гейтс. История успеха:
URL: <https://youtube.com/watch?v=YgDE-d4pfTc>.
 3. Брайан Трейси. Секреты достижения целей:
URL: https://youtube.com/watch?v=oQGo_OFQg60.
 4. Корпорации Монстров. 'Coca Cola', история успеха:
URL: <https://youtube.com/watch?v=zsyoK2lJlIs>.
 5. Корпорации Монстров. Nike, история успеха:
URL: <https://youtube.com/watch?v=3Xk3IICINsU>.
 6. Стив Джобс. История успеха:
URL: https://youtube.com/watch?v=T_qwlyJWx6c.
 7. 7 правил успеха Илона Маска:
URL: https://youtube.com/watch?v=_qxBh2JjEzE.
- Формула должна состоять не менее чем из семи показателей.

1.4. Составьте аналитическую записку. Выберите одно из высказываний известного в мире автора, примите ее за гипотезу вашего исследования и соберите эмпирические данные, подтверждающие или опровергающие ее. Сделайте выводы.

1. «Воодушевляя все больше и больше людей начать собственный бизнес, не удастся увеличить экономический рост или создать достаточное количество рабочих мест (*Скотт Шейн*, лауреат Международной премии 2009 г. за вклад в исследования предпринимательства и малого бизнеса).

2. «Для успеха в бизнесе нужны обучение, дисциплина и упорная работа. Но если это вас не пугает, возможности сегодня гораздо больше, чем когда-либо» (*Дэвид Рокфеллер*, американский финансист).

3. «Что делают предприниматели? Первое — они видят проблему. Большинство людей не хотят видеть проблемы... Как только вы увидите проблему, вы найдете ответ» (*Билл Дрейтон*, социальный предприниматель, основатель и председатель некоммерческого фонда «Ашока: Инновации для общества»; занимается поиском и финансированием социальных предпринимателей по всему миру).

4. «Предприниматель стремится откусить немного больше, чем он может прожевать, надеясь, что он быстро научится жевать» (*Рой Эш*, соучредитель Litton Industries — американской промышленной компании, крупного производителя техники оборонного назначения и вооружений).

5. «Каждый из нас предприниматель. Единственные навыки, которые вам необходимы, чтобы стать предпринимателем: способность терпеть неудачи, способность генерировать идеи, умение продать эти идеи, способность реализовать эти идеи и способность быть настойчивым, чтобы несмотря на свои ошибки учиться и двигаться дальше к следующему приключению» (*Джеймс Алтачер* (*Джеймс Альтушер*), американский инвестор, заработал несколько миллионов долларов на криптовалюте, автор книг-бестселлеров).

6. «В бейсболе, как и в бизнесе, есть три типа людей: те, кто творят происходящее, те, кто смотрят на происходящее, и те, кто удивляются, что это вообще происходит» (*Томми Ласорда*, один из лучших тренеров по бейсболу).

7. «Существует множество плохих причин, чтобы открыть компанию. Но есть только одна хорошая, правильная причина, и я думаю, что вы знаете, что эта причина — изменить мир» (*Фил Либин*, генеральный директор Evernote — веб-сервис и набор программного обеспечения для создания и хранения заметок).

8. «Управление стартапом — это как есть стекло. Вам просто начинает нравиться вкус собственной крови» (*Шон Паркер*, американский предприниматель, основатель Napster — файлообменная сеть для совместного использования файлов, основанных

на равноправии участвующих в обмене файлами, т. е. каждый участник одновременно является и клиентом, и сервером, первый президент Facebook).

1.5. Дайте оценку игроков на рынке банковских услуг. Методологию анализа составляет закон Парето, вытекающий из теории элит, которые правят миром: 20 % семей одной страны имеют 80 % доходов; оставшиеся 80 % семей имеют остальные 20 % доходов населения страны.

1. Пользуясь информацией из табл. 1.5.1, определите развивающиеся банки.

Таблица 1.5.1

Прибыль российских банков в 2017–2018 гг., тыс. р.

Российский банк	Прибыль	
	на 1 декабря 2017 г.	на 1 декабря 2018 г.
ЮниКредит Банк	19 846 148	20 384 971
Хоум Кредит Банк	8 780 290	9 818 785
Тинькофф Банк	16 010 198	16 960 947
Совкомбанк	17 552 961	13 428 369
Ситибанк	11 163 520	12 758 155
Сбербанк	758 857 550	811 103 711
РосБанк	9 405 000	11 401 798
Райффайзенбанк	22 236 908	26 915 393
Почта Банк	9 941 869	10 190 098
Московский кредитный банк	4 909 905	11 941 440
Газпромбанк	26 842 454	21 579 328
ВТБ	202 585 461	256 606 079
Всероссийский банк развития регионов	10 001 868	10 581 133
БМ-Банк	13 968 087	8 461 162
Банк УРАЛСИБ	6 767 104	8 228 490
Банк ДОМ.РФ	8 106 028	10 862 118
Банк «ФК Открытие»	3 290 528	7 745 546
Альфа-Банк	89 770 198	110 768 219

Данные для анализа представьте в форме расчетной таблицы (табл. 1.5.2).

Таблица 1.5.2

Темпы роста объема прибыли

Банк	Темпы роста прибыли, %

2. Используя ABC-анализ, выявите группу сильнейших игроков, анализируя данные за 2018 г. из табл. 1.5.1. Ответ представьте в табличной форме (табл. 1.5.3). Для этого необходимо:

- а) найти долю исследуемой компании в общем объеме продаж, прибыли (или иного исследуемого показателя);
- б) отсортировать компании по убыванию найденной доли;
- в) рассчитать доли нарастающим итогом для проверки (у последней в отсортированном списке компании доля нарастающим итогом быть равна 100 %);
- г) определить группы компаний: группа А (0–80 %); группа В (80–95 %); группа С (95–100 %) (табл. 1.5.4);
- д) сделать выводы о влиятельных игроках на рынке.

Таблица 1.5.3

Данные для расчета

Банк	Прибыль 2018 г, тыс. р.	Доля в общем объеме прибыли, %

Таблица 1.5.4

ABC-анализ

Банк	Доля в общем объеме прибыли, %		Группа: А (0–80 %); В (80–95 %); С (95–100 %)
	сортировка по убыванию	накопительным итогом	

Тестовые задания к разделу 1

На выполнение задания выделяется 10 мин.

1. Предпринимательская деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ — это:

- a) любой вид деятельности, приносящий доход;
- b) самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными государством в этом качестве;
- c) источник личного обогащения;
- d) производство продукции и выполнение работ для личного (собственного) потребления.

2. Кто первым сформулировал характеристику предпринимателя?

- a) Н. Бауде;
- b) Ж.-Б. Сэй;
- c) Р. Контильон;
- d) А. Маршалл.

3. Научные школы, развивающие идеи предпринимательства:

- a) школа научного менеджмента;
- b) школа лидерства;
- c) классическая школа;
- d) инновационно-предпринимательская школа;
- e) психологическая школа.

4. Что дает предпринимательство с позиций экономики?

- a) прибыль;
- b) налоги;
- c) рабочие места;
- d) инновационные продукты;
- e) привлечение инвесторов;
- f) конкурентоспособность страны.

5. К субъектам предпринимательства относятся:

- a) предприниматели;
- b) бизнес-партнеры;
- c) товар;
- d) наемные работники;
- e) продукция;
- f) потребители;
- g) услуга;
- h) органы государственной власти.

6. Основные функции предпринимательства:

- a) общеэкономическая;
- b) творческо-поисковая;
- c) инновационная;
- d) аксиологическая;
- e) ресурсная;
- f) андрологическая;
- g) организаторская;
- h) социальная.

7. Определите экономические условия предпринимательства:

- a) предложение продукта/услуги и спрос на них;
- b) предоставление покупателю продукта/услуги, отвечающего моде, вкусу, нравственно-культурным и религиозным убеждениям;
- c) объем денежных средств, который может быть направлен на приобретение продукта/услуг;
- d) имущественная поддержка;
- e) совершенствование налогового законодательства с целью стимулирования развития предпринимательства.

8. Определите правовые условия предпринимательства:

- a) упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий;
- b) совершенствование налогового законодательства с целью стимулирования развития предпринимательства;
- c) создание государственных центров по поддержке и развитию предпринимательства;

- d) подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, стажировка;
- e) все ответы верны.

9. Автор, высказавший идею, что все направления деятельности предпринимателя связаны с новшествами, — это ... :

- c) П. Друкер;
- b) А. Маршалл;
- c) Д. Шумпетер;
- d) Д. Макклеланд.

Кейсы к разделу 1

Кейс 1.1. «Кинетоскоп или синематограф?» [5]

В 1891 г. американский изобретатель Томас Эдисон впервые сконструировал уникальное устройство, позволяющее просматривать движущиеся изображения, — кинетоскоп (кинетограф). Тем самым Томасу Эдисону удалось предвосхитить эпоху синематографа Люмьера, отличающегося наличием проекционного механизма. «В 1887 году, — пишет изобретатель в 1894 г., — мне пришла мысль о возможности сконструировать аппарат, который будет для зрения тем же, чем является фонограф для слуха, и который будет и записывать и воспроизводить одновременно звук и движение».

В конце XIX — начале XX века кинетоскоп, изобретенный Эдисоном, с переменным успехом составлял конкуренцию синематографу Люмьера, а также другим производителям фильмов и киноаппаратов.

Суть кинетоскопа — идея небольшого «передвижного кино-театра», демонстрирующего движущиеся картинки с фонограммой, слышимой через наушники, записанной на фонографе.

Сразу после изобретения устройства Эдисон начал переговоры о коммерческом использовании своего изобретения. В 1892 г. было создано акционерное общество «Кинетоскоп», которое фактически давало Эдисону монопольное право на коммерческое использование аппарата. Обществом управляли известные дельцы Норман Рафф и Чарльз Гаммон. В 1894 г. в Вест-Орэндже (Нью-Джерси) студия Эдисона, занимавшаяся непосредствен-

ным изготовлением аппаратов, получила название «Эдисон компани» («Edison Manufacturing Company»). Сам Томас Эдисон не принимал участия в руководстве, он назначил вице-президентом и генеральным менеджером Уильяма Гилмора. Производством же фильмов руководил Уильям Диксон.

Созданное предприятие приносило неплохую прибыль. Так, в 1894 г. затраты на работу Эдисона для «Кинетоскоп компани» составили 7 940 долл. за кинетоскопы и 369,35 долл. за фильмы (film subjects), в то время как доходы компании от показов в том же году составили 15 878,56 долл.

Проблемы у компании Эдисона начались в начале XX века, во-первых, с приходом на рынок синематографа Люмьера, и, во-вторых, с развитием кустарного производства фильмов и киноаппаратов (аппараты «мутоскоп», «фантаскоп» и т. д.). «Эдисон компани», с одной стороны, была выгодна проводимая Уильямом МакКинли политика протекционизма, благодаря которой у Люмьера были проблемы с выходом на американский рынок, с другой — компанию уже некому было защитить от возросшей внутренней конкуренции (в последние годы XIX века в Америке наблюдался настоящий бум кинокомпаний: «Эдисон», «Байограф», «Вайтограф», «Зелиг», «Эссеней», «Любин», «Калем» и др.). Ввиду этого Эдисон и его управленцы предприняли следующие шаги для закрепления на рынке:

1) покупка аппаратов и патентов у конкурентов с последующим «ребрендингом» (например, выкупленный аппарат фантаскоп был переименован в «витаскоп Эдисона» и позиционировался как новинка от Эдисона);

2) была затеяна вошедшая в историю кинопромышленности «война патентов». Суть ее состояла в следующем: Гилмор стал рассылать по всей стране адвокатов компании «Дайер и Дайер», которые вели дела Вест-Орэнджа.

В задачи адвокатов входило, во-первых, уничтожить иностранную конкуренцию; во-вторых, пресечь производство аппаратов и самих фильмов вне компании Эдисона, и, в-третьих, наложить на производителей фильмов особый процент, который исчислялся из их прибыли и отправлялся в качестве дохода Эдисону. Адвокаты Джилмора являлись ко многим крупным бизнесменам того времени, например в компанию «Интернейшнл

фильм» Вебстера и Куна, в компанию Мегуайра и Бонуса, к знаменитым театральным продюсерам Клау и Ирланджеру и т. д.

Сложившаяся на рынке ситуация во многом напоминала особый вид конкуренции, в рамках которой шла борьба не столько с помощью цен или качества, сколько с помощью доказательств приоритетных патентных прав. Стратегия Эдисона напоминала стратегию Рокфеллера в нефтяной отрасли (при создании треста «Стандарт ойл»). Суть политики Рокфеллера заключалась в следующем: он не запрещал разработки месторождений по всей стране и внимательно следил за этим процессом, но как только было разработано крупное месторождение, Рокфеллер сразу же приобретал монопольное право на всю добываемую нефть.

Попытки Эдисона укрепиться на рынке оказались безуспешными, уследить за всеми новыми кинокомпаниями было невозможно. Последняя попытка вернуть себе былое положение была предпринята в 1909 г. — с созданием «Компании Кинопатентов», объединившей Эдисона с другими крупнейшими кинопроизводителями того времени. Новая компания представляла собой трест, который намеревался контролировать отрасль по следующим направлениям:

- а) производство сырья, пленки («Production of raw film»);
- б) производство непосредственно фильмов («Manufacture of motion pictures»);
- в) производство проекционного оборудования («Manufacture of projecting equipment»);
- г) дистрибуция (на начальных стадиях развития) («Film distribution»);
- д) показ («Exhibition1»).

Вскоре трест столкнулся с рядом существенных проблем: возросшее число кинотеатров стимулировало увеличение спроса на фильмы, кинотрест же не мог удовлетворить подобный спрос, плюс к этому на рынке образовались так называемые независимые кинокомпании, которые отказывались согласовывать свою деятельность с «Компанией Кинопатентов». В первые десятилетия XX века «независимые» устремились в штат Калифорния, где впоследствии образовался Голливуд — центр киноиндустрии США. Тогда же произошла ликвидация кинотреста.

Вопросы к кейсу 1.1

1. Какую роль в зарождающемся кинобизнесе играл Томас Эдисон (собственник, менеджер)?
2. Охарактеризуйте тип рынка, который, на ваш взгляд, был характерен для описанной ситуации (монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, свободная конкуренция)? Обоснуйте свой ответ.
3. Охарактеризуйте стратегию Эдисона в конце XIX — начале XX вв. В чем, на ваш взгляд, были его недочеты, а в чем — сильные стороны?
4. Правомерно ли было использовать опыт Рокфеллера в стратегии кинокомпании? Почему?
5. Почему «независимые», опасаясь санкций со стороны кинотреста, основали производство именно в Голливуде (штат Калифорния)?

Кейс 1.2. «Компашки»

Фирма «IT-Print» печатает различные изображения на одежде и продает их через интернет-сеть и розничные магазины. Бизнес в течение последних пяти лет стабильно растет. Среди клиентов увеличивается доля корпоративных клиентов, что делает возможным снижение издержек производства за счет серийных заказов. В компании работают 43 сотрудника. Болезни стартапов на стадии младенчества компании благополучно преодолены. Персонал работает стабильно, так что «человеческое измерение организации» у основателя и собственника данной компании Алексея П. не должно было бы его тревожить.

Однако интуитивно Алексей стал чувствовать, что атмосфера в коллективе потеряла свою энергетику; у персонала пропал азарт, с которым он ждал и выполнял новые задания; стала ощущаться усталость от сложившихся производственных отношений. Сотрудников, с одной стороны, вроде бы, и устраивала действующая система мотивирования, а с другой — всё «приелось и надоело» настолько, что прилива сил и роста вовлеченности в производственный процесс не возникало.

Все годы работы компании Алексей П. сам занимался кадровыми вопросами — от набора персонала до назначения окладов и премиальных выплат, так как работу с сотрудниками считал

своей основной задачей. Успех процветания компании он связывал в значительной степени с выбранным приоритетом. Сумев привлечь и удержать порядочных, высококвалифицированных специалистов, что было сложным делом в кризисные времена, он смог расслабиться и переключиться на здоровье, спорт и другие занятия, о которых раньше даже не мечтал.

Вместе с тем он ясно понимал, что кадровые ресурсы требуют постоянного внимания. Поэтому ему пришла в голову идея принять в компанию HR-специалиста для оперативного менеджирования. Подвернулся случай, а именно: когда наш герой был на конференции, ему понравилось выступление Ирины Н., с горящими глазами презентовавшей новые формы материального и нематериального стимулирования персонала, которые успешно применялись в фирме, где она работала уже три года.

Алексею показалась интересной идея применения корпоративной валюты «компашек», которыми сотрудники вознаграждали друг друга за помощь, поддержку, креативные идеи, другие позитивные начинания сверх своих непосредственных обязанностей. В перерыве Алексей познакомился с Ириной и договорился о встрече, рассказав вкратце о своей компании и волновавших его сомнениях. Состоявшаяся через неделю встреча прошла дружелюбно. Во время встречи Ирина подробно рассказала Алексею о заинтересовавшей его системе «компашек».

«Компашки» — это внутренняя виртуальная валюта, они начисляются за все инициативы, работу, идеи, помощь, за всё, что человек делает для компании и для других сотрудников помимо своих прямых обязанностей. «Компашки» можно получать из разных источников. Например, их может начислять отдел персонала за участие в подготовке корпоративных мероприятий, победу в корпоративных конкурсах, активное участие в HR-проектах, помощь в подборе ценных специалистов и пр. «Компашки» из Банка идей (электронной системы, позволяющей сотрудникам зарегистрировать идею по улучшению бизнеса) начисляются за те идеи, которые получили высокую оценку менеджеров, признаны интересными, актуальными для компании.

Еще один канал поступления «компашек» — коллеги по работе. Они также могут награждать друг друга, при этом не обосновывая своего выбора. Их можно начислять даже тем, с кем

нет прямого пересечения по работе, но кто в чем-то оказался вам полезен. Это может быть просто человеческая симпатия, но ведь присутствие рядом симпатичного тебе человека также способствует трудовым успехам. Получатель видит, кто и за что начислил ему «компашки», для остальных же эта информация остается конфиденциальной.

Направления использования накопленной внутренней валюты разнообразны. Перечень возможных подарков с указанием их веса в «компашках» вывешен в сети компании. «Компашки», например, можно обменять на призы с корпоративной символикой: брелоки, майки и т. д. Можно также заказывать ценные предметы (например, стать владельцем смартфона или другого гаджета).

По словам Ирины, нововведение существенно повышает активность персонала в их основной работе, а также в генерации идей и помощи коллегам. Идея о возможности применения корпоративных «компашек» по мере обдумывания Алексеем П. становилась все более интересной. Он аккуратно начал обсуждать ее с ключевыми сотрудниками, но положительной реакции от них не получил. Зам по производству назвал систему «детским садом», «игрой, в которую люди быстро наиграются». Бухгалтер выразила сомнение относительно объективности оценок, сказав, что «есть риск того, что „человеческое“ может начать преобладать над деловым». Однако были и сотрудники, особенно молодые, которые с энтузиазмом восприняли идею введения корпоративных «компашек».

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

Вопрос к кейсу 1.2

Что бы вы посоветовали Алексею?

Кейс 1.3. Стратегия присутствия компании на международном банковском рынке

Спрос на банковские услуги находится под влиянием развития новых информационных технологий. Число банковских счетов частных клиентов через сеть Интернет постоянно растет. Стратегические требования к банковскому сектору состоят в учете следующих моментов:

- 1) переплетение на банковском рынке банков, страховых компаний, посылочной торговли;
- 2) распространение электронной торговли и электронных средств платежа;
- 3) новые запросы клиентов ввиду глобализации и технических новшеств;
- 4) возросшая мобильность капитала.

Реакция на эти изменения касается отдельных или комбинированных стратегий. Сюда же относятся ориентация на универсальные банки, поиск альтернативных организационных форм. Именно на европейском банковском рынке велико число структурных вариантов, так как существуют различные банковские традиции. Такими вариантами могут быть:

- 1) создание европейской банковской сети через интеграцию отдельных институтов осложнено недостающей стратегической координацией;
- 2) альтернативой было бы сотрудничество с меньшим числом партнеров или слияние с целью дифференциации по сферам или регионам;
- 3) самостоятельный банк, но с возросшим техническим уровнем и включением в сетевую структуру.

В 1999 г. в Великобритании был создан первый виртуальный банк Европы — ENBA. Его идея состоит в предоставлении комплекса услуг на лучших условиях. Контакт с клиентом происходит только по интернету. Услуги предоставляет не сам банк. Он лишь пытается оптимально удовлетворить запросы клиентов. Набор услуг ENBA почти не отличается от традиционного банка:

- а) ведение счетов;
- б) вклады;
- в) кредитная деятельность;
- г) торговля акциями.

Офис банка состоит из одного помещения; банк присутствует лишь в Интернете; не требуется выпуск брошюр и формуляров. Руководитель имеет опыт банковской и консалтинговой деятельности. Заняты 64 работника.

Используемые технологии обеспечивают клиенту удовлетворенность широтой набора услуг и быстрым доступом; предоставляют индивидуализацию, интерактивность, гарантию, что в целом и обуславливает банку успех.

Вопросы к кейсу 1.3

1. Какие ключевые компетенции необходимы для создания виртуального банка?
2. Какие преимущества обеспечивает виртуальный банк?
3. Какие сложности возникают в процессе создания виртуального банка?
4. В каких еще сферах возможно создание виртуальных структур в настоящих условиях?

Кейс 1.4. Международная конфигурация производственной деятельности крупного бизнеса на базе стратегических и оперативных критериев.

1. *Интернационализация фирмы «Даймлер-Крайслер».* С середины 1990-х годов развитие концерна характеризовалось в направлении от «интегрированного технологического концерна» к «концерну мобильности», что выразилось в сокращении количества стратегических полей деятельности с 35 до 23. Концерн рассчитывает на увеличение в последующие 10 лет оборота почти вдвое: с 124 млрд DM в 1997 г. до 210 млрд DM в 2007 г. В 1997 г. 60 % оборота было получено за пределами Германии, 40 % за пределами Европы, 20 % закупок также вне Германии и 10 % вне Европы. Вне Германии были заняты 20 % сотрудников, 15 % — вне Европы. Акционеры за пределами Германии составляют 40 %, за пределами Европы — 25 %.

2. *Глобальный рынок автомобилестроения.* На тенденции глобализации влияют следующие факторы:

- а) прогресс информационной и коммуникационной техники;
- б) преодоление торговых барьеров;
- в) конвергенция стандартов.

Однако сокращение инновационного цикла и экологические требования повышают затраты на НИОКР, которые составляют на развитие новой модели свыше 1 млрд DM. «Даймлер-Крайслер» намеревается в последующие три года разработку 34 новых или улучшенных моделей вместе с другими фирмами, включая конкурента «Форд» в развитие технологии топливного элемента. При этом намечаются дальнейшее насыщение рынка и слабый рост в 1 % в странах триады, на которые приходится свыше 70 % сбыта. Это приводит к повышению индивидуальных запросов клиентов под давлением фактора цены. Автомобильная отрасль сама превращается в триаду. В ближайшие 10 лет предполагается увидеть на рынке лишь шесть производителей: «Дженерал Моторс», «Форд», «Даймлер-Крайслер», «Фольксваген», «Тойота», «Хонда». Для снижения затрат на НИОКР предлагается концепция «платформы», содержащей одинаковый набор базовых деталей. «Даймлер-Крайслер» не поддерживает эту точку зрения. По-новому планируется конфигурация цепи.

3. *Влияние слияний и поглощений.* Потенциал синергии для фирм «Даймлер-Бенц» и «Крайслер» в первый год оценивается в 2,3 млрд DM. Затраты на слияние составили 685 млн DM. Внешние консультанты получили 170,5 млн DM; комиссия в рамках обмена акций — 163,6 млн DM. Штаб-квартира концерна находится в Штутгарте. Однако это не акцептировалось рейтинговым агентством «Standard & Poors», так как концерн внесен в немецкий регистр. В результате доля американских держателей акций упала с 44 до 25 %.

Ввиду существенной географической отдаленности была создана авиалиния Штутгарт — Детройт с четырьмя рейсами в неделю. Сегодня фирма имеет 200 сбытовых организаций и свыше 100 производственных подразделений. Имелись точки зрения, согласно которым после слияния производство из Германии будет перенесено в Северную Америку, однако эта тема подвержена критике со стороны профсоюзов. Глобальное развитие концерна предполагает учет локальной специфики и ее отражение на деятельности НИОКР.

4. *Фокус — Азия.* «Даймлер-Крайслер» имеет в азиатском регионе 1 050 сбытовых и 15 производственных подразделений. В 1997 г. «Даймлер-Бенц» имел 8 % оборота в Азии, «Крайслер» —

2,5 %; 90 % его оборота приходится на страны НАФТА. Целью концерна является получение до 2007 г. 20–25 % оборота в Азии. Это возможно за счет сбыта разработанных «Крайслером» приемлемых по цене машин в системе сбыта «Даймлера».

Центральную позицию в Азии занимает Япония. Таможенные пошлины практически равны нулю, однако по-прежнему велика роль нетарифных ограничений. Уже имеются контакты с фирмой «Ниссан» с целью разработки автомобиля для рынка Латинской Америки, Азии и Японии.

Привлекательным рынком является Китай, так как здесь прогнозируется высокий прирост. С 1988 г. «Даймлер-Бенц» имеет лицензионное соглашение с китайской фирмой. Филиалы возможны либо в форме СП, либо с недавнего времени — в форме приобретения фирмы с большим участием в доле капитала. Пошлина на инвестиционные товары составляет 25–30 %, автомобили — 120–150 %. Проекты «Даймлер-Крайслер» касаются производства мотоциклов и многофункциональных автомобилей. Проблемой является качество местных поставок и неразвитость транспортной инфраструктуры, а также отсутствие квалифицированных менеджеров.

В Южной Корее ситуация характеризуется высоким политическим риском ввиду конфликта с Северной Кореей.

В Индии импорт осложнен коррупцией. Производство ведется на устаревшем оборудовании, ноу-хау практически нет.

Предприятия по сборке находятся в Индонезии, Малайзии, Таиланде, Вьетнаме, на Филиппинах. Таиланд является центром юго-восточной азиатской автомобильной промышленности.

Вопросы к кейсу 1.4

1. В чем вы видите причины продвижения фирмы «Даймлер-Крайслер» в Азию?
2. Каковы основные цели кооперации фирмы «Даймлер-Крайслер» на различных рынках?
3. Каково влияние на рынке автомобилестроения масштаба стандартизации продукта на выбор производственного подразделения?
4. Каковы причины размещения производства вблизи клиента?

Библиографический список к разделу 1

1. *Ананьева Н. В.* Основы предпринимательства: учеб. пособие. Красноярск: СФУ, 2016.
2. *Лапуста М. Г.* Предпринимательство: учебник по управленческим дисциплинам. М.: ИНФРА-М, 2019.
3. *Основы предпринимательской деятельности: учебник / С. Д. Резник, И. В. Глухова, А. Е. Черницов; под общ. ред. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2015.*
4. *Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учеб.-метод. пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018.*
5. *Чеберко Е. Ф.* Основы предпринимательской деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2018.

РАЗДЕЛ 2

Создание и ликвидация бизнеса

2.1. Формы предпринимательской деятельности

Начиная свое дело, будущий предприниматель должен выбрать его организационно-правовую форму. Выбор влияет на [6]:

- 1) затраты, на начало и регистрацию бизнеса;
- 2) упрощение процедуры для открытия бизнеса;
- 3) финансовые риски и не только;
- 4) партнерство;
- 5) способы принятия и реализации предпринимательских решений;
- 6) налоги и объемы прибыли.

Существует целый ряд организационно-правовых форм предпринимательской деятельности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Особенности организационно-правовых форм предпринимательской деятельности

Форма	Особенности
Индивидуальный предприниматель (ИП)	Физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица
Хозяйственные товарищества	Коммерческие организации, у которых вклады в складочный (уставный) капитал разделены на доли учредителей
Полное товарищество	Товарищество, участники которого от имени товарищества занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам не только своими вкладами в складочный капитал, но и принадлежащим им имуществом

Окончание табл. 2.1

Форма	Особенности
Товарищество на вере	Товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеется хотя бы один участник другого типа — вкладчик (командитист), который не участвует в предпринимательской деятельности и несет риск лишь в пределах своего вклада в складочный капитал
Хозяйственные общества	Коммерческие организации, у которых вклады в уставный капитал разделены на доли учредителей
Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Хозяйственное общество, участники которого не отвечают по его обязательствам и несут риск лишь в пределах своих вкладов в уставный капитал ООО
Публичное акционерное общество (ПАО)	Публичным является акционерное общество, акции и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах
Непубличное акционерное общество (АО)	Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Акционеры непубличного АО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими его акционерами. Акционеры несут риск лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций

Примечание. Составлено по: Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 18 июля 2019). Ч. 1.

Выбирая организационно-правовую форму, необходимо учитывать следующие *основные факторы*:

- 1) степень имущественной ответственности учредителей в случае финансового краха предприятия;
- 2) особенности процедуры принятия важнейших решений;
- 3) минимальный размер и порядок формирования начального капитала;
- 4) максимальная численность собственников предприятия;
- 5) порядок распределения доходов предприятия;
- 6) трудоемкость и стоимость документального оформления текущей деятельности предприятия и ее итогов.

Важно!

Наиболее распространенными организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности являются индивидуальный предприниматель (ИП) и общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Выделяют пять основных различий ИП от ООО, которые являются важными при принятии решения о выборе формы предпринимательской деятельности (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Различия индивидуального предпринимателя (ИП)
и общества с ограниченной ответственностью (ООО)**

Различительный критерий	ИП	ООО
В видах деятельности	Не может осуществлять: <ul style="list-style-type: none"> – производство алкоголя; – оптовую и розничную торговлю алкоголем; – производство вооружения и военной техники; – торговлю оружием; – производство лекарственных средств; – негосударственную (частную) охранную деятельность; – деятельность на рынке ценных бумаг и т. д. 	Может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом и не противоречащие действующему законодательству РФ
В ответственности	Отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом (ст. 24 Гражданского кодекса РФ)	Отвечает только имуществом организации. Участники, полностью оплатившие свои доли, не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей. Исключение, когда доказано, что банкротство предприятия произошло по вине ее участника (участников)

Окончание табл. 2.2

Различительный критерий	ИП	ООО
В административной ответственности	Установлены более низкие штрафные санкции. Административная ответственность ИП в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях РФ приравнена к должностному лицу	Размеры штрафов у ООО на порядок выше, чем у ИП
В бухгалтерском учете ¹	ИП независимо от выбранной системы налогообложения и от того, ведут они деятельность или нет, должны ежегодно перечислять фиксированные взносы: в Пенсионный фонд (26 % от МРОТ при доходе менее 300 000 р. за отчетный период) и ФОМС (5,1 % от МРОТ); в ФСС — по желанию, но при условии, что ИП не является работодателем. Если условие нарушено, то ИП должен отчислять за каждого работника % от начисленной ему ЗП, а не от МРОТ, при этом в ПФР — 22 %, ФСС — 2,9 %, ФОМС — 5,1 %. Платежи осуществлять ежемесячно, ежеквартально или раз в год	Следует отметить несколько более высокую налоговую нагрузку для ООО (в основном за счет повышенной ставки налога на прибыль (20 %) по сравнению со ставкой НДС/НДФЛ (13 %)) по сравнению с ИП. ООО должен отчислять за каждого своего работника % от начисленной ему ЗП, при этом в ПФР — 22 %, ФСС — 2,9 %, ФОМС — 5,1 %. Платежи осуществлять ежемесячно, ежеквартально или раз в год
В размере госпошлины ²	Пошлина за госрегистрацию ИП — 800 р.	Госпошлина при регистрации ООО — 4000 р.

Примечание. Составлено по: [3; 5].

¹ Пункт 1 ст. 14 ФЗ от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» (далее — Федеральный закон № 212-ФЗ).

² Подпункт 6 п. 1 ст. 333.33 Налогового кодекса РФ.

Государственная регистрация бизнеса

Порядок государственной регистрации регулируется Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Порядок постановки на учет и снятия с учета регулируется ст. 83, 84 Налогового кодекса Российской Федерации (далее — НК РФ).

Государственная регистрация осуществляется в срок не более пяти рабочих дней со дня предоставления в регистрирующий орган необходимых документов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Документы, необходимые для регистрации ИП и ООО

Документы для ИП	Документы для ООО
1. Подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Приказом Федеральной Налоговой службы РФ от 25 января 2012 г. № ММВ-7-6/25@ (форма Р21001). 2. Паспорт и его ксерокопия. 3. Копия свидетельства ИНН. 4. Квитанция об уплате государственной пошлины (согласно ст. 333.33 гл. 25.3 «Государственная пошлина»)	1. Подписанное заявителем и заверенное у нотариуса заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Приказом Федеральной Налоговой службы РФ от 25 января 2012 г. № ММВ-7-6/25@ (форма Р11001). 2. Устав организации (2 оригинала, прошитые). Нынешний типовый устав Минэкономразвития разработан в четырех вариантах: – для количества участников более 15 лиц; – для единственного учредителя, являющегося руководителем ООО; – для не более 15 участников; запрещает выход из ООО; – для не более 15 участников; разрешает выйти из общества. 3. Решение учредителя или протокол собрания учредителей (или также решение учредителей о создании организации). 4. Договор об учреждении (если 2 учредителя и более). 5. Гарантийное письмо на адрес (если в дальнейшем будет заключен договор субаренды, то необходимо также предоставить письмо-просьбу и письмо-согласие). 6. Квитанция об уплате государственной пошлины (согласно ст. 333.33 гл. 25.3 «Государственная пошлина»)

Важно!

Заявителем при государственной регистрации ИП может быть только само физическое лицо, обратившееся за государственной регистрацией.

Заявителями при государственной регистрации ООО выступают все его учредители.

Шаги регистрации ИП

1. *Выбор места регистрации.* Индивидуальный предприниматель регистрируется по месту своей регистрации (прописки); допускается регистрация по временной прописке при снятии с учета по месту постоянной регистрации.

2. *Выбор кода деятельности.* Код ОКВЭД обозначает вид деятельности; рекомендуется указать также те виды деятельности, которые потенциально могут осуществляться ИП.

3. *Нотариальное заверение документов.* В случае, если в регистрирующий орган обращается представитель индивидуального предпринимателя, то заявление по форме № Р21001 и доверенность необходимо заверить у нотариуса, предварительно оплатив госпошлину.

4. *Подача комплекта документов* в регистрирующий орган, а именно в Федеральную налоговую службу.

5. *Получение Свидетельства о регистрации*, внесении сведений в ЕГРИП (Единый государственный реестр ИП) и присвоении ОГРНИП (основной государственный регистрационный номер ИП).

Шаги регистрации ООО

1. *Определение названия и вида деятельности.*

2. *Выбор кода деятельности.* Код ОКВЭД обозначает вид деятельности. Рекомендуется указать также те виды деятельности, которые потенциально могут осуществляться ООО.

3. *Определение юридического адреса.* В качестве юридического адреса указываются собственные или арендованные для целей ведения деятельности ООО адреса нежилых помещений.

4. *Определение размера уставного капитала и распределение долей между участниками ООО.* Минимальный размер уставного капитала, определенный законодательством, составляет 10 тыс. р. Уставный капитал может быть сформирован как за счет

денежных средств, так и за счет имущества. Размер доли участника зависит от его вклада в уставный капитал.

5. *Определение директора.* Им может стать один из участников общества или нанятый сотрудник. На директора оформляется приказ о назначении и заключается трудовой договор.

6. *Проведение собрания учредителей.* Результатом проведения собрания учредителей является протокол, в котором отражены решения о создании ООО, его наименовании, юридическом адресе, уставном капитале, составе учредителей.

7. *Разработка Устава и Учредительного договора ООО.*

8. *Нотариальное заверение заявления по форме № Р11001 (при предварительной оплате государственной пошлины).*

9. *Подача комплекта документов в регистрирующий орган.*

10. *Получение Свидетельства о регистрации, внесении сведений в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) и присвоении основного государственного регистрационного номера (ОГРН), выписки из ЕГРЮЛ и копии Устава.*

После регистрации необходимо выполнить заключительные действия.

Важно!

ИП необходимо:

- зарегистрироваться в ФСС в течение 10 дней с момента заключения первого трудового договора;
- открыть расчетный счет и уведомить налоговую инспекцию;
- издать распорядительный документ об установленном лимите остатка наличных денег и соблюдать кассовую дисциплину;
- хранить на банковских счетах в банках наличные деньги;
- ИП вправе, но не обязан иметь печать.

ООО необходимо:

- на момент государственной регистрации ООО учредителям оплатить уставной капитал не менее чем наполовину;
- получить информационное письмо-уведомление из органа статистики;
- заказать печать;
- открыть расчетный счет;

- уведомить налоговую инспекцию об открытии расчетного счета;
- уведомить Пенсионный фонд и Фонд социального страхования об открытии (закрытии) счетов в банке в течение семи дней со дня открытия (или закрытия) счетов в банке.

2.3. Общая и другие системы налогообложения для малых и средних предприятий

В настоящее время для субъектов малого и среднего предпринимательства законодательством предусмотрены различные варианты налоговых режимов, наиболее востребованными из которых являются:

- 1) общая система налогообложения (ОСН);
- 2) упрощенная система налогообложения;
- 3) единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности;
- 4) патентная система налогообложения.

Общая система налогообложения (ОСН) является базовой и не требует осуществления дополнительных действий по переходу на нее.

После государственной регистрации индивидуального предпринимателя или создания юридического лица, за исключением случаев, когда такое лицо изъявило желание перейти на специальный режим налогообложения, по умолчанию применяется общая система налогообложения (ОСН).

ОСН предусматривает уплату всех основных налогов, включая:

- а) налог на прибыль (20 %) — для организаций;
- б) налог на доходы физлиц (НДФЛ) (13 %) — для ИП;
- в) налог на добавленную стоимость (20 %) (НДС);
- г) налог на имущество организаций (не более 2,2 %) — для организаций;
- д) налог на имущество физических лиц (не более 2 %) — для ИП.

Расчеты по ОСН являются более сложными, а уплата налогов сопряжена с необходимостью подготовки и направления в нало-

говые органы большего количества налоговой отчетности с различными сроками представления.

Однако в ряде случаев использование ОСН является более выгодным, чем других налоговых режимов, из-за:

1) отсутствия ограничения в размере выручки и численности персонала, что, в свою очередь, обуславливает занятие любым видом деятельности (данное преимущество более актуально для субъектов среднего предпринимательства);

2) возможности возмещения НДС (ст. 176 НК РФ), уплаченного контрагентам в составе цены.

Рекомендуется использование ОСН средним предприятиям, оборот и количество работников которых не соответствуют ограничениям, установленным налоговым законодательством для специальных налоговых режимов, а также малым и средним предприятиям, являющимся поставщиками крупных заказчиков, использующих ОСН.

Важно!

Особенности других систем налогообложения, способы начисления налогов, условия совмещения и перехода на ту или иную систему представлены в следующих главах НК РФ:

- гл. 26.2. Упрощенная система налогообложения (введена Федеральным законом от 24 июля 2002 г. № 104-ФЗ);
- гл. 26.3. Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (введена Федеральным законом от 24 июля 2002 г. № 104-ФЗ);
- гл. 26.5. Патентная система налогообложения (введена Федеральным законом от 25 июня 2012 г. № 94-ФЗ).

2.4. Покупка готового бизнеса

Под «покупкой» бизнеса понимается приобретение доли в уставном капитале, влекущее за собой смену состава учредителей. ИП продать нельзя, его можно только открыть или закрыть.

Прежний владелец бизнеса может продать его по разным причинам, в том числе из-за перехода в другую область деятельности, исчезновения интереса, нерентабельности бизнеса, иных личных причин.

Процесс покупки готового бизнеса включает в себя [5]:

- 1) поиск объекта для приобретения;
- 2) оценку привлекательности сферы его деятельности, включая анализ рынка поставщиков, сбыта, логистики и т. д.;
- 3) юридическую экспертизу учредительских документов покупаемого предприятия;
- 4) экономическую оценку бизнеса, в том числе стоимости торговой марки, материальных активов, «гудвилла» и т. д.;
- 5) анализ финансово-хозяйственной деятельности покупаемого предприятия, выявление долгов (бухгалтерский баланс, акт инвентаризации, кредитные договоры и соглашения);
- 6) перерегистрацию прав собственности;
- 7) урегулирование взаимоотношений с имеющимися кредиторами.

При принятии решения о покупке готового бизнеса необходимо учитывать ее достоинства и недостатки (рис. 2.1).

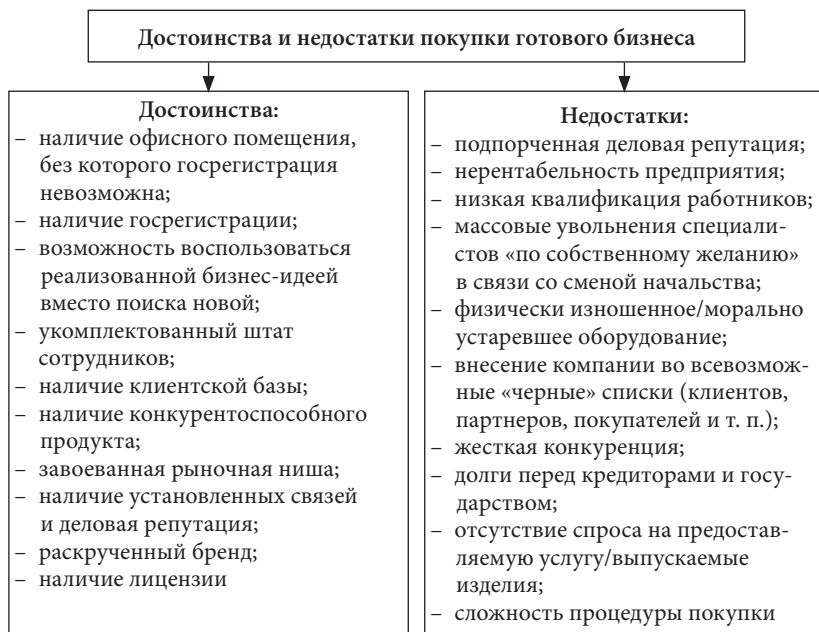


Рис. 2.1. Достоинства и недостатки покупки готового бизнеса [5]

2.5. Приобретение готового бизнеса незаконным способом, или рейдерский захват

За рейдерский захват (приобретение готового бизнеса незаконным способом) следует наказание, о котором указано в Уголовном кодексе Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (ред. от 27 декабря 2019 г.), а именно в ст. 159 «Мошенничество» и ст. 170 «Регистрация незаконных сделок с недвижимым имуществом». В них говорится, что нарушители закона, осуществившие рейдерский захват, наказываются штрафом в размере от 200 тыс. р. до 500 тыс. р. или в размере заработной платы, или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет, либо обязательными работами на срок до 360 ч с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

Важно!

Меры противодействия рейдерскому захвату:

- 1) регламентирование формирования и деятельности управленческого аппарата предприятия;
- 2) регламентирование сделок с акциями;
- 3) внедрение системы мониторинга текущего состояния (мониторить информацию о компании на сайте www.nalog.ru);
- 4) обращение в налоговую инспекцию, запрещающее компании производить какие-либо регистрационные действия;
- 5) регистрация всего имущества на ИП (возглавить что-то ИП невозможно, при этом, например, компания будет у этого ИП арендовать имущество на основе договора);
- 6) использование активов иностранного юридического лица, зарегистрированного в России;
- 7) подбор лояльного персонала.

2.6. Ликвидация ИП

Причины ликвидации:

- 1) индивидуальный предприниматель самостоятельно принимает решение о прекращении данного вида деятельности;
- 2) смерть физического лица, которое прошло регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя;
- 3) решение суда о принудительном закрытии ИП;
- 4) вступление в силу судебного решения, запрещающего физическому лицу заниматься предпринимательством;
- 5) просрочка документов, разрешающих данному физическому лицу проживать на территории Российской Федерации или заниматься каким-либо видом предпринимательства;
- 6) признание ИП банкротом по судебному решению (ФЗ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»).

Шаги по ликвидации ИП:

- 1) заполнение заявления;
- 2) погашение задолженности по налогам;
- 3) увольнение и расчет работников (при их наличии);
- 4) оплата госпошлины в размере 160 р.;
- 5) подача полного пакета документов в налоговую инспекцию по месту прописки;
- 6) сдача декларации;
- 7) перечисление окончательных взносов за себя и за наемных работников;
- 8) снятие с учета в Пенсионном фонде и службе соцстраха;
- 9) снятие с учета кассового аппарата в налоговой инспекции;
- 10) закрытие расчетного счета в банке.

Срок процедуры регистрации ликвидации ИП составляет 5 дней с момента подачи документов в налоговую службу.

Важно!

Закрытие ИП с долгами. Налоговые органы осуществляют регистрацию закрытия, однако в данном случае, задолженности не обнуляются, а переходят на физическое лицо, которое ранее числилось как ИП. Долги перед налоговой службой и перед Пенсионным фондом РФ лучше погасить своевременно.

2.7. Ликвидация ООО

Добровольная ликвидация юридического лица может составлять от 3 до 8 месяцев. Основные ее этапы таковы.

1. Принятие решения о ликвидации ООО, утверждение состава ликвидационной комиссии, сроков и порядка ликвидации.

2. Направление сообщения о ликвидации по официальной форме в налоговый орган по месту учета. Сообщение должно быть направлено в течение 3 дней с момента принятия решения о ликвидации.

3. Размещение сообщения о ликвидации общества в официальных печатных СМИ — «Вестнике государственной регистрации» или «Вестнике Высшего Арбитражного суда РФ».

4. Уведомление сотрудников о предстоящей ликвидации не менее чем за два месяца до предстоящего увольнения.

5. Уведомление кредиторов.

6. Выездная налоговая проверка со стороны госорганов. Обычно эта процедура занимает два месяца независимо от того, когда была проведена последняя проверка.

7. Взыскание долгов с должников ликвидируемого ООО.

8. Составление промежуточного ликвидационного баланса, который, как правило, оформляется в форме обычного бухгалтерского баланса.

9. Инвентаризация.

10. Погашение долгов перед кредиторами:

– *кредиторы первой очереди* — те, перед которыми у ликвидируемой компании есть обязательства, возникшие из-за причинения вреда жизни и здоровью, а также морального вреда;

– *кредиторы второй очереди* — те, кому ликвидируемая компания должна выплатить выходные пособия и задолженности по зарплате;

– *кредиторы третьей очереди* — бюджеты всех уровней, а также внебюджетные фонды;

– *кредиторы четвертой очереди* — все остальные лица, перед которыми у компании есть денежные или имущественные обязательства.

11. Составление ликвидационного баланса и внесение данных в ЕГРЮЛ.

12. Представление в орган, осуществляющий государственную регистрацию (налоговые органы), следующих документов:

а) заявления с подтверждением соблюдения порядка ликвидации, завершения расчетов и согласования вопросов ликвидации с соответствующими государственными органами;

б) ликвидационного баланса;

в) документа об уплате государственной пошлины (800 р.).

Государственная регистрация ликвидации осуществляется по месту нахождения ликвидируемого юридического лица в срок, не превышающий пяти рабочих дней.

2.8. Альтернативная ликвидация

Альтернативная ликвидация осуществляется:

1) *через слияние* — объединение двух или нескольких компаний, в результате которого образуется новое предприятие;

2) *через присоединение*, т. е. через покупку ликвидируемого юридического лица другой фирмой. В этом случае новая компания не создается, а поглощающая организация приобретает контрольный пакет акций поглощаемой;

3) *через преобразование* — компания одного типа трансформируется в компанию другого типа (например, производственный кооператив преобразуется в общество с ограниченной ответственностью);

4) *через оффшор*. Для этого собираются учредители и принимают решение о ликвидации ООО, решение оформляется протоколом. Далее составляется партнерский договор — учредитель ищет оффшор, куда можно поместить все активы компании. После этого оффшорная компания вносит денежные средства в предприятие. Затем учредители выходят из владения фирмой. В результате назначается иностранный директор, на которого не распространяется законодательство РФ. Важно понимать, что иностранный партнер должен быть надежным и проверенным во избежание неприятных ситуаций. Для того, чтобы произвести процедуру ликвидации, иностранцу нужно выкупить долю или внести свой вклад в активы фирмы.

Обычно весь процесс занимает не более 1,5 месяцев.

Важно!

Ликвидация компании через оффшор возможна без проверки бухгалтерской отчетности и без снятия организации с учета в регистрирующих органах.

**Тестовые задания, ситуационные задачи
и кейсы к разделу 2**

Тестовые задания к разделу 2

Ответьте на вопросы. Время выполнения — 20 мин.

1. Гражданин России вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица:

- a) по своему желанию, без государственной регистрации;
- b) с обязательной регистрацией в качестве индивидуального предпринимателя;
- c) не вправе ею заниматься.

2. Организационно-правовая форма бизнеса влияет на:

- a) затраты, начало и регистрацию Вашего бизнеса;
- b) упрощение процедуры для открытия бизнеса;
- c) финансовый риск;
- d) возможность иметь партнеров;
- e) способ принятия решений;
- f) налоги и прибыль.

3. Укажите вид предпринимательства, в котором экономическая активность осуществляется от имени предприятия (если оно зарегистрировано в качестве такового) или предпринимателя (если такая деятельность осуществляется без найма рабочей силы, в форме индивидуальной трудовой деятельности).

4. Кто отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом в соответствии со ст. 24 Гражданского кодекса РФ:

- a) бизнесмен;
- b) индивидуальный предприниматель;
- c) коммерческий директор;
- d) собственник;
- e) акционер.

5. Сопоставьте организационно-правовые формы предпринимательства с их определением. Сделайте выводы.

Организационно-правовая форма предпринимательства	Определение
a) индивидуальный предприниматель	a) физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица
b) хозяйственные товарищества	b) хозяйственное общество, участники которого не отвечают по его обязательствам и несут риск лишь в пределах своих вкладов в уставный капитал
c) полное товарищество	c) товарищество, участники которого (полные товарищества) от имени товарищества занимаются предпринимательской деятельностью и несут ответственность по его обязательствам не только своими вкладами в складочный капитал, но и принадлежащим им имуществом
d) товарищество на вере	d) товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеется хотя бы один участник другого типа — вкладчик (командитист), который не участвует в предпринимательской деятельности и несет риск лишь в пределах своего вклада в складочный капитал

Окончание таблицы

Организационно-правовая форма предпринимательства	Определение
е) хозяйственные общества	е) коммерческие организации, у которых вклады в уставный капитал разделены на доли учредителей
ф) общество с ограниченной ответственностью	ф) коммерческие организации, у которых вклады в уставный капитал разделены на доли учредителей, и они несут ответственность в пределах размера уставного капитала

6. Какая организационно-правовая форма может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом и не противоречащие действующему законодательству Российской Федерации:

- a) АО;
- b) ИП;
- c) ООО;
- d) ПАО;
- e) товарищество на вере.

7. Выберите критерии отнесения к малым предприятиям:

a) доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 15 %;

b) доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25 %;

c) доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 50 %;

d) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать 100 чел.;

e) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать 250 чел.;

f) годовые доходы не более 800 млн р.;

g) годовые доходы не более 120 млн р.;

h) годовые доходы не более 2 млрд р.;

j) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость, или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год, не должна превышать предельные значения, установленные Правительством РФ для каждой категории субъектов предпринимательства.

8. Ставка фиксированных взносов ИП в ПФР, не являющегося работодателем с доходом менее 300 000 р. за отчетный период:

- a) 26,5 % от реально начисленной заработной платы;
- b) 26 % от МРОТ;
- c) 22 % от реально начисленной заработной платы;
- d) 20 % от МРОТ.

9. Размер фиксированных взносов ИП в Медицинский фонд обязательного страхования (МФОС), являющегося работодателем:

- a) 5,1 % от реально начисленной заработной платы;
- b) 5,1 % от МРОТ;
- c) 5,6 % от реально начисленной заработной платы;
- d) 5,6 % от МРОТ.

10. Размер пошлины за государственную регистрацию ИП составляет:

- a) 800 р.;
- b) 1 800 р.;
- c) 3 800 р.;
- d) 4 000 р.

11. В соответствии с порядком государственной регистрации (ФЗ № 129-ФЗ от 8 августа 2001 г. «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в ред. от 26 ноября 2019 г., а также с изм. и доп., вступ. в силу с 1 января 2020 г.) государственная регистрация

осуществляется в срок не более ____ со дня предоставления в регистрирующий орган необходимых документов:

- a) 5 дней;
- b) 5 рабочих дней;
- c) 5 недель;
- d) 5 месяцев.

12. Нужна ли копия свидетельства ИНН при регистрации индивидуального предпринимателя:

- a) да;
- b) нет.

13. Где получают свидетельство о регистрации ИП:

- a) Единый государственный реестр ИП;
- b) Единый государственный реестр юридических лиц;
- c) Единый государственный реестр юридических и физических лиц.

14. Кто является заявителем при государственной регистрации юридического лица?

15. Размер доли участника ООО зависит от:

- a) его вклада в уставный капитал;
- b) от хороших отношений между учредителями;
- c) от родственных связей между учредителями;
- d) от финансового благополучия.

16. Организации, переведенные на УСН, не уплачивают:

- a) НДС;
- b) налог на доходы физических лиц;
- c) налог на прибыль организаций;
- d) транспортный налог;
- e) налог на имущество организаций.

17. В заявлении указывают следующие сведения:

- a) размер доходов за 9 месяцев;
- b) средняя численность работников за 9 месяцев;
- c) остаточная стоимость основных средств на 1 октября.

18. Уставный капитал — это:

- a) денежные средства, имеющиеся у предприятия;
- b) денежные средства, необходимые для старта бизнеса;
- c) денежные средства и имущество, внесенные учредителями при регистрации бизнеса;
- d) денежные средства, гарантирующие интересы кредиторов компании.

19. Отметьте основные функции Центрального банка Российской Федерации:

- a) обеспечение внутренней и внешней устойчивости денежной единицы (российского рубля);
- b) поддержание стабильности цен;
- c) поддержка малого и среднего бизнеса;
- d) обеспечение надежности функционирования денежно-кредитной системы;
- e) повышение инвестиционной привлекательности страны;
- f) поддержка уровня конкурентоспособности субъектов хозяйствования;
- g) поддержка общей экономической политики правительства.

20. Организационно-правовая форма бизнеса влияет на:

- a) затраты, начало и регистрацию Вашего бизнеса;
- b) упрощение процедуры для открытия бизнеса;
- c) финансовый риск;
- d) возможность иметь партнеров;
- e) способ принятия решений;
- f) налоги и прибыль.

21. Кто отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом в соответствии со ст. 24 Гражданского кодекса РФ?

- a) бизнесмен;
- b) индивидуальный предприниматель;
- c) коммерческий директор;
- d) собственник;
- e) акционер.

22. Укажите наиболее предпочтительную организационно-правовую форму для инвесторов (или кредиторов) с позиции партнерства. Объясните свою точку зрения.

23. Обязательные фиксированные взносы, не зависящие от объема прибыли, отчисляются индивидуальным предпринимателем, не являющимся работодателем, в:

- a) ПФР;
- b) ФОМС;
- c) ФСС;
- d) налоговый орган.

24. Размер фиксированных взносов индивидуального предпринимателя в ПФР, являющегося работодателем с доходом менее 300 000 р. за отчетный период:

- a) 26,5 % от реально начисленной заработной платы;
- b) 26 % от МРОТ;
- c) 22 % от реально начисленной заработной платы;
- d) 20 % от МРОТ.

25. Размер фиксированных взносов ИП в МФОС, не являющегося работодателем:

- a) 5,1 % от реально начисленной заработной платы;
- b) 5,1 % от МРОТ;
- c) 5,6 % от реально начисленной заработной платы;
- d) 5,6 % от МРОТ.

26. Размер пошлины за государственную регистрацию ООО составляет:

- a) 800 р.;
- b) 1 800 р.;
- c) 3 800 р.;
- d) 4 000 р.

27. Обязан ли ИП иметь печать?

- a) да;
- b) нет.

28. Выберите из указанных документов те, которые необходимы для регистрации ООО:

- a) устав организации (2 оригинала, прошитые);
- b) решение учредителя или протокол собрания учредителей (или также решение учредителей о создании организации);
- c) договор об учреждении (если 2 и более учредителей);
- d) квитанция об уплате государственной пошлины.

29. Минимальный размер уставного капитала определен законодательством и составляет:

- a) 5 тыс. р.;
- b) 10 тыс. р.;
- c) 15 тыс. р.;
- d) 100 тыс. р.

30. Какая система налогообложения присваивается по умолчанию после государственной регистрации индивидуального предпринимателя или создания юридического лица?

- a) ПСН;
- b) ЕНВД;
- c) ОСН;
- d) УСН.

31. Срок подачи заявления на перевод на УСН:

- a) до 1 апреля текущего года;
- b) до следующего отчетного периода;
- c) до 31 декабря.

32. Организации, переведенные на УСН, не уплачивают:

- a) НДС;
- b) налог на доходы физических лиц;
- c) налог на прибыль организаций;
- d) транспортный налог;
- e) налог на имущество организаций.

33. Не вправе применять УСН организации и ИП, средняя численность работников которых за налоговый (отчетный) период превышает:

- a) 50 чел.;
- b) 100 чел.;
- c) 150 чел.;
- d) 200 чел.

34. Что составляет основу предпринимательства?

Ситуационные задачи к разделу 2

1. Любой бизнес в той или иной степени связан с основными фазами воспроизводственного цикла, поэтому можно выделить следующие виды предпринимательства: производственное, коммерческое, финансовое, консультативное (консалтинг).

Какой вид предпринимательства по роду деятельности получил в России наибольшее развитие и почему?

2. По количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной.

В чем заключаются преимущества и недостатки индивидуальной и коллективной собственности?

3. Существуют две модели предпринимательского поведения: классическая и инновационная.

Какая из них больше связана с риском? Почему?

4. Назовите причины, по которым малый бизнес является наиболее распространенной формой предпринимательства.

Оцените высказывание Б. Карлоффа: «Истинное предпринимательство редко встречается в крупных корпорациях».

Кейсы к разделу 2

Кейс 2.1. Проблема выбора вида бизнеса

Предприятие должно начинаться, как в поговорке «Дорога в тысячу миль начинается с первого шага». Сначала вы должны принять решение стать предпринимателем, затем задуматься и выбрать, с чем будет связана ваша деятельность — с производством продукции или оказанием услуг, т. е. предприниматель должен задать себе вопрос: какой бизнес начать организовывать? При этом сама идея может показаться даже абсурдной.

Однако начинающие предприниматели часто ошибочно думают, что знают, какое именно дело они выбрали, даже если они не провели тщательного анализа. Для того чтобы показать, что всегда следует принимать обоснованные решения, приведем пример.

Энтони Ди Биасио является основателем компании по продаже и сдаче в аренду лодок. Старт его бизнеса был многообещающим, и компания быстро росла. Для интенсивного привлечения покупателей он организовал питание для участников морских прогулок. Но его небольшой участок земли, выделенный под лодочную станцию, скоро, как и сами прогулки, перестал соответствовать требованиям бизнеса. Тогда Энтони начал покупать и продавать участки вдоль побережья. Параллельно он организовывал ремонт лодок, покупал запчасти и вызывал механика для оказания технической помощи. Фактически Энтони пытался быть «всем для всех».

Возникает вопрос: каким видом бизнеса занимался Энтони?

Пока Энтони не попал в сложную ситуацию, он был уверен, что занимается лодочным бизнесом. Но первая же сложная ситуация показала, что его сфера деятельности гораздо шире.

Прежде чем мечтать о прибыли, Энтони пришлось определиться, каким все же бизнесом он хочет заниматься, и сосредоточиться на его развитии. После анализа он пришел к выводу, что его настоящим делом является ... торговый центр по продаже товаров для отдыха и развлечений. И именно с этого момента начала поступать прибыль, а деятельность стала доходной.

Вопросы к кейсу 2.1

1. Какими видами деятельности занимался Э. Ди Биасио?
2. Почему большое число видов деятельности мешало получению прибыли?
3. Кто еще, кроме предпринимателя, испытывает интерес к правильному определению видов бизнеса?
4. Предложите свой приоритетный вариант бизнеса для Экатеринбурга.

Кейс 2.2. Конфигурация деятельности компании ULTRA SUN AG

1. *Характеристика фирмы и рынка.* ULTRA SUN AG, производитель товаров народного потребления (например, солнечных очков), присутствует в Европе и США. В направлении «солнечные очки» основной упор делается на высококачественные товары, предлагаемые под маркой BLUES. Особые качества:

- а) усиленная защита ввиду применения новых материалов;
- б) высокий комфорт благодаря использованию легких материалов;
- в) избранные цвета и дизайн;
- г) вынимаемые стекла;
- д) большой набор услуг, повышающий имидж фирмы.

Это привело к тому, что оборот фирмы вырос с 50 млн до 250 млн евро. в 1975 г. и до 270 млн евро. в 1995 г. При этом наметилась некоторая стагнация.

2. *Международная деятельность компании.* В Европе выделены 5 регионов: Альпы, Северная Европа, Юго-Восточная Европа, Юго-Западная Европа, Восточная Европа, где фирма активно развивается.

С конца 1980-х гг. фирма расширяет свою деятельность на американском рынке. Это связано с накоплением опыта работы в Европе, а также с потенциалом американского рынка. В отличие от стратегии на европейском рынке американские филиалы находятся в большей подчиненности от центрального офиса в Далласе. Первоначально маркетинговая кампания имела большой успех ввиду новизны продукта, затем рост на рынке стабилизировался на уровне 1%, а в регионах с количеством солнечных дней более 150 в году — 3%. Именно в этих регионах

у клиентов более высокие запросы к качеству и моде, в то время как в остальных определяющим фактором являются низкие цены. Цена очков в розничной торговле — 40 долл. Исключением был регион Лос-Анджелеса, в котором ввиду большого количества аналогичных фирм возможной была лишь цена 25 долл. Американские производственные подразделения в Далласе имеют переменные издержки в 20 долл. за штуку. Такая структура издержек приводит к необходимости привлечь немецкий офис для принятия решения о конфигурации производственной и сбытовой деятельности, связанной с реструктуризацией и оптимизацией. Стоимость производственной фабрики — 55 млн долл., менеджеры хотели бы продать ее за 60 млн долл., но из-за насыщенности рынка возможна рыночная цена лишь в 40 млн долл., да и этого достаточно для приобретения фабрики в Бразилии, на которой возможно производство очков такого же качества. По причине низкой оплаты труда переменные издержки, включая транспортировку и пошлины, составят 10 долл. за штуку. В европейском офисе альтернативой является перенесение производства в страны Восточной Европы. Однако в этом случае возникают высокие транспортные издержки.

Задания к кейсу 2.2

Обсудите возможные варианты конфигурации деятельности компании:

- 1) установите на основе имеющихся в распоряжении данных стратегию максимальной прибыли;
- 2) определите виды инвестиций и их этапы;
- 3) определите и охарактеризуйте роль жестких и мягких переменных управления.

Задание 2.3. Адаптируйте китайские стратагемы к хозяйственной деятельности малого бизнеса. Приведите примеры.

Стратагема — стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Стратагемность зародилась в глубокой древности и была связана с приемами военной и дипломатической борьбы.

Стратагемы — один из способов восприятия и анализа действительности:

- стратагема 1 — *поднять шум на востоке, напасть на западе*. Сущность — обманный маневр для сокрытия истинного направления;
- стратагема 2 — *увести овцу легкой рукой*. Сущность — постоянная и всесторонняя психологическая готовность использовать для приобретения преимущества любые шансы;
- стратагема 3 — *если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти*. Сущность — стратагема завоевания сердец;
- стратагема 4 — *бросить кирпич, чтобы получить яшму*. Сущность — приманка или обмен;
- стратагема 5 — *чтобы поймать разбойников, надо прежде поймать главаря*. Сущность — сделать противника безвредным, устранив верхушку;
- стратагема 6 — *вытаскивать хвост из-под котла*. Сущность — устранить причину;
- стратагема 7 — *украсить сухое дерево искусственными цветами*. Сущность — на здоровом дереве заменить поврежденные цветы поддельными цветами;
- стратагема 8 — *заманить на крышу и убрать лестницу*. Сущность — выкручиваться в безнадежном положении;
- стратагема 9 — *бегство — лучший прием*. Сущность — изменить направление, переменить курс;
- стратагема 10 — *дружить с дальним и воевать с ближним*. Сущность — вступить в союз с отдаленным врагом, чтобы вначале напасть на ближнего врага.

Кейс 2.4. «Даймлер-Крайслер» захватывает власть в «Мицубиси»

Немецко-американский автомобильный концерн сообщил, что бывший глава дочерней фирмы автомобильного гиганта Рольф Экродт на посту Chief Operating Officer (COO) станет заместителем нового главы «Мицубиси» Такаши Сонобе. Р. Экродт получает обширные полномочия. В новосозданной позиции 58-летний Экродт будет отвечать за ключевые области исследований и разработок, производства, контроля за качеством, закупок, маркетинга. Он заступит на свой новый пост осенью, когда будет закончен процесс продажи. Свое отношение к новой позиции он выразил следующим образом: «Я рад новому заданию. У меня

есть необходимый опыт в автомобилестроении и опыт международной работы. „Мицубиси“ обладает всем необходимым, чтобы вновь вернуться на путь успеха».

Намерение 34%-го участия «Даймлер-Крайслер» в «Мицубиси» привело к тому, что акции «Даймлер-Крайслер» потеряли 0,17%, а акции «Мицубиси» записали на свой счет прибавку в 5,21%. Заключенное с «Даймлер-Крайслер» соглашение предусматривает, помимо прочего, что американо-немецкий концерн через три года может неограниченно увеличить свое участие в «Мицубиси-Моторс», тем самым делая возможным установление полного контроля.

Таким образом, «Даймлер-Крайслер» увеличил влияние в японской автомобильной компании, не консолидируя 30 млрд DM долгов предприятия в свой баланс.

Вопросы к кейсу 2.4

1. Каковы стратегические цели «Даймлер-Крайслер» в отношении японской автомобильной компании?
2. Каковы преимущества кооперации для обеих сторон?
3. Как сделанное заявление повлияло на изменение курса акций компаний?

Кейс 2.5. Создание совместного предприятия как стратегия освоения рынка в Китае

1. *Партнеры.* «Deutsche Chemie AG» — международный химический и фармацевтический концерн, участвующий в 320 фирмах по всему миру, изготавливающий около 8 100 различных продуктов. Фирма имеет бюро в Шанхае и торговое представительство в Гонконге. Стратегическая цель кооперации — оценка будущего потенциала рынка.

«Sino-Dent Shanghai» существует более 40 лет и является ведущим производителем протезов с долей рынка 60–70%. Фирма заинтересована в улучшении качества продуктов, повышении прибыли, получении опыта для дальнейшей кооперации.

2. *Инициативная фаза.* Китайская фирма получает хорошие отзывы, у нее выгодное местоположение в Шанхае. Недостатком же является недостаточная квалификация в сфере менеджмента и персонала. Немецкая фирма привлекательна для китайских

партнеров ввиду намерений не только осуществлять экспорт, но и создать производство. Немецкое качество и высокая репутация представляют конкурентные преимущества. Предлагаемая технология создания совместного предприятия переживает фазу насыщения в Германии, для китайского рынка она находится в начальной фазе развития. Возможная рассчитанная цена продукта в случае СП составляет 0,20 по сравнению с 0,10 на продукцию конкурентов. Кооперация должна обеспечить высокий уровень качества и осуществляться в форме 100 %-й дочерней фирмы.

3. *Фаза переговоров.* Переговоры начались в 1984 г. Сначала проблема заключалась в поиске заинтересованных фирм. После нахождения потенциального партнера и 16 месяцев переговоров в 1986 г. подписан договор о СП. Эта форма обеспечивала большую поддержку со стороны чиновников. Доля немецкой фирмы в капитале — 55 %, остальные 45 % принадлежат китайской фирме. Немецкая доля была представлена в денежном выражении, а также оборудованием; китайская часть приходилась на здания и сооружения, оборудование. Договор о СП предполагал, что 25 % продукции экспортируется, 25 % остается на местном рынке, 50 % сбывается на европейском рынке. В целом фаза переговоров длилась достаточно долго из-за необходимости получения многочисленных разрешений у китайских чиновников.

4. *Фаза подготовки.* Немецкий менеджер СП ответственен за маркетинг; ему было поручено создать маркетинговую команду для анализа рынка. Получение кредита не составляет труда, так как у немецкой фирмы хорошая репутация. В качестве персонала СП были предложены 70 сотрудников с китайской стороны, большинство из них были отобраны. Все же возникали некоторые проблемы иерархии между немецкими и китайскими менеджерами. Так как у СП нет собственного здания, а оно расположено на территории существовавшего ранее предприятия, то возникли следующие проблемы:

а) сложности с повышением эффективности труда, недостаточный уровень санитарно-гигиенических условий;

б) неформальное влияние на менеджмент со стороны китайских партнеров;

в) социальные конфликты между сотрудниками предприятия и СП;

г) осложняется развитие собственной культуры фирмы.

Низкое качество постройки привело к необходимости дополнительных работ, поэтому запуск производства состоялся лишь спустя четыре месяца.

5. *Производственная фаза.* Рынок полного протезирования составляет в Китае около 50 млн шт. коронок в год, из них 7–8 млн — сегмент с требованиями высокого качества. В этом сегменте фирма уже занимала долю 25 %, а сейчас рассчитывает на 70–80 % рынка. Потенциал рынка частичного протезирования — 30 млн шт. коронок в год, на этом рынке у фирмы также ведущие позиции. Оба рынка быстрорастущие, но имеют различия. Полное протезирование более характерно для сельской местности, так как сельчане меньше обращаются за лечением. Также предполагается предложение широкого спектра дополнительных продуктов (пломб и др.). Планируется перенести производство в отдельное помещение.

Понятие маркетинга у китайских коллег иное, чем у немецких, поэтому стратегическое планирование осуществляет материнская фирма. Сбыт осуществляется по двум каналам: напрямую зубным врачам и через посредников. За сбыт отвечают 7 сотрудников: двое из китайской фирмы, один — назначенный немецкой фирмой и четыре зубных врача, так как продукт нуждается в разъяснениях специалиста. До создания СП имелся опыт сбытовой деятельности.

Информация о продукте для клиентов была представлена в брошюрах высокого качества на сумму 100 тыс. DM. Другими рекламными инструментами являлись плакаты для помещений зубоорудительных клиник, сувениры и др. Кроме того, проводились семинары в клиниках с предоставлением бесплатных образцов. Продукты имели немецкую марку. Китайская сторона хотела бы получить собственное обозначение.

Два раза в год сотрудники по сбыту встречаются с генеральными менеджерами для обсуждения целей. Вместо рассчитанной менеджерами цены 0,2 ед. за коронку рыночная цена составила 1,20 ед. Для азиатской страны это высокая цена, но за нее предлагается и высокий уровень качества.

Сырье является в основном импортным, так как оно должно соответствовать предъявляемым к нему высоким требованиям. В год требуется примерно 10 т материала. Ввиду небольшого количества не имеет смысла реструктурировать отношения с поставщиками, поэтому предел местных закупок составляет 40 %.

СП в конце каждого месяца направляет основные показатели своей деятельности в филиал немецкой фирмы в Гонконге, который обрабатывает их и направляет непосредственно материнской фирме в Германию. Программное обеспечение — отечественное, с необходимыми изменениями, производимыми своими инженерами.

СП имеет 82 сотрудника, 16 из которых заняты в сбыте, 42 — в производстве, 11 — в управлении, остальные занимаются вопросами контроля и хозяйственной деятельностью. Сначала объем рабочего времени в неделю составлял 44 ч, в соответствии с новым законодательством — 42 ч в неделю.

Для отличия от предыдущей фирмы используют свою систему премирования и систему стимулирования, которые призваны обеспечить большую эффективность работы.

Трудности представляет поиск высококвалифицированных менеджеров, так как, например, некоторые нуждаются в решении жилищных проблем, чего фирма предложить не может. Однако фирма решила приобрести в свое распоряжение квартиру, чтобы этим привлечь сотрудников.

Отношения между участниками СП налажены, но остается расхождение в восприятии некоторых понятий и показателей.

Вопросы к кейсу 2.5

1. Какая требуется информация на стадии инициативы создания СП? Какие первичные и вторичные источники для этого используются?

2. Почему была выбрана такая форма сотрудничества, как СП? Каковы преимущества этой формы?

3. Какая информация требуется при отборе партнера?

4. Какие требования предъявляются к сотрудникам помимо их компетентности?

5. Как вы оцениваете успех создания СП? Какие факторы его обусловили, какие препятствовали?

Библиографический список к разделу 2

1. *Беспалов М. В.* Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017.
2. *Буклей Т. В.* Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Т. В. Буклей и др.; под ред. О. В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. М.: Дашков и К°, 2017.
3. *Налоги и предпринимательство* : учебник / Л. И. Гончаренко и др.; под ред. Л. И. Гончаренко. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2018.
4. *Офшорный бизнес* во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / В. Б. Буглай и др.; ред. Г. М. Костюнина. М.: ИНФРА-М, 2014.
5. *Яковлев Г. А.* Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2019.

РАЗДЕЛ 3

Бизнес-идея и способы ее реализации

3.1. Особенности формирования бизнес-идеи

Бизнес-идея — это четко сформулированное предпринимательское мнение о том, с помощью какого именно товара (услуги) или реализовав какой именно способ изготовления имеющейся продукции, он может получить наибольшую прибыль.

По происхождению выделяют два вида бизнес-идей: собственная и заимствованная; по ориентированности — нацеленная на продукт (услугу) или на способ, которым продукт (услуга) будет разработан, произведен или реализован на рынке. В обоих случаях акцент должен быть сделан на увеличение выгоды потребителя, в том числе на снижение цены продукта (услуги).

Схема возникновения и реализации бизнес-идеи представлена ниже на рис. 3.1.

Источники бизнес-идей:

- 1) отзывы потребителей;
- 2) рекомендации и пожелания друзей, родственников;
- 3) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 4) мнения работников торговли, сбытовых агентов;
- 5) публикации из газет и журналов;
- 6) публикации федерального правительства, местной администрации города, района;
- 7) идеи, зародившиеся в социальных службах или некоммерческих организациях;
- 8) архивы патентного бюро;
- 9) исследовательские лаборатории и университеты;
- 10) собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки предприятия (НИОКР); и др.

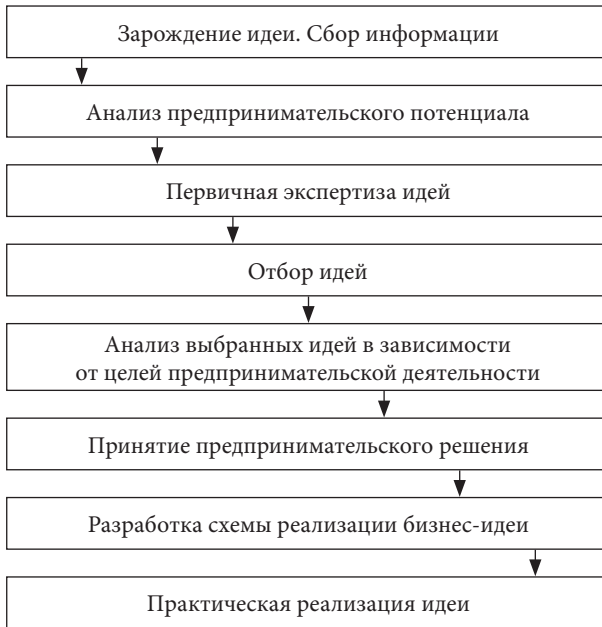


Рис. 3.1. Схема возникновения и реализации бизнес-идеи¹

Основные вопросы, на которые нужно ответить при генерации бизнес-идей:

1. Кто наш потребитель?
2. Почему потребитель будет покупать нашу продукцию? Какую потребность она удовлетворяет?
3. В чем состоит инновационность нашей бизнес-идеи?
4. Почему наша продукция лучше, чем другие сопоставимые с ней товары-субституты на рынке?
5. Каковы конкурентные преимущества новой компании и почему конкурент не может нас просто скопировать?
6. Насколько уникальна наша бизнес-идея? Может ли она быть защищена патентом?

¹ Буклей Т. В. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / под ред. О. В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. М.: Дашков и К°, 2017; Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: 5-е изд., произв.-практ. М.: Альпина Паблишер, 2016.

7. Может ли наша продукция (услуга) обеспечить нас получением прибыли?

8. Каковы затраты, связанные с производством и реализацией продукции, и какую цену можно запросить?

Важно!

Лучший способ получить хорошую идею — сначала иметь много идей, а затем их сравнить и выбрать лучшую.

Бизнес-идеи интересны предпринимателю, если:

- имеют спрос на потребительском рынке и перспективы его роста;
- соответствуют производственному потенциалу предпринимателя;
- затраты на их реализацию соответствуют возможностям предпринимателя;
- их реализация приносит выгоду предпринимателю;
- требуют простой и оптимальной по стоимости техники, которую несложно приобрести;
- источники материальных ресурсов идеи доступны предпринимателю;
- требуют для реализации производственных площадок предпринимателя;
- не оказывают вредного воздействия на окружающую среду;
- риски реализации идеи сведены к минимуму.

3.2. Технология принятия предпринимательского бизнес-решения

Каким бы способом ни была получена бизнес-идея, важно убедиться, что она может стать основой успешного бизнеса. Для этого технологию принятия и реализации бизнес-решения следует рассматривать как совокупность последовательных действий, которые необходимо выполнять предпринимателю (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Технология принятия предпринимательского бизнес-решения

Классификация предпринимательских бизнес-решений при выборе наилучшей альтернативы представлена ниже (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Классификация предпринимательских бизнес-решений

Критерий	Характеристика бизнес-решения	
Повторяемость проблемы, на которую направлено бизнес-решение	Постоянное, сопровождающее деятельность предпринимателя	Новое, впервые встречаемое
Значимость цели	Стратегическое	Тактическое, оперативное
Время реализации	Долгосрочное	Среднесрочное, краткосрочное
Последствия	Исправимое	Неисправимое
Критерии выбора	Монокритериальное	Мультикритериальное
Форма принятия	Единое	Командное
Способ фиксации	Документированное (письменное)	Недокументированное (устное)
Используемая информация	Определенная (достоверные источники)	Вероятностная

Фильтрация принимаемых бизнес-решений (в том числе бизнес-идей) осуществляется по ряду принципов:

- первоначальные затраты;
- уровень конкуренции;

- спрос;
- легкость копирования;
- имидж;
- законность;
- потенциальная прибыль.

3.3. Технология внедрения новой бизнес-идеи

Технология внедрения новой бизнес-идеи определяется ролью занятых в бизнесе участников. При этом можно выделить *стратегов*, к деятельности которых относятся:

- а) регулирование взаимоотношений между организацией и ее окружением;
- б) разработка общего направления развития организации под воздействием макроэволюционных факторов.

Как правило, необходимость в стратегах возникает в самом начале цикла изменений. Кроме них, участвуют *внедренцы*, которые несут ответственность за обновление производственных процессов, внутренней организационной структуры и координационных механизмов на протяжении всего жизненного цикла организации. Обычно эту роль берет на себя ее среднее звено.

Наконец, всегда присутствуют *реципиенты*, которые наиболее остро испытывают последствия внедрения бизнес-идей, не имея возможности повлиять на них.

Основные элементы внедрения новой бизнес-идеи:

- 1) трехмерное пространство;
- 2) штурманская карта;
- 3) естественные законы.

1. **Трехмерное пространство.** Моделируется тремя осями:

а) *сверху вниз* — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения;

б) *снизу вверх* — движение сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности;

в) *горизонтальная* — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

Требования для осей трехмерного пространства:

а) *сфокусированность* на базовых целях и задачах повышения эффективности функционирования в рамках выбранной бизнес-идеи;

б) *интегрированность* — все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга;

в) *сбалансированность* — особое внимание следует уделить весу каждой оси;

г) *командная работа* — формирование командной работы для усиления всеобщих усилий.

2. **Штурманская карта** — оперативный план действий, связанных с:

а) установлением курса внедрения новой бизнес-идеи;

б) планированием процесса внедрения новой бизнес-идеи;

в) повышением эффективности преобразований;

г) перегруппировкой производственных сил и кадровой перестановкой.

3. **Естественные законы** — нормы и правила реализации преобразований в компании:

а) *цель* — повышение прибыльности;

б) *выбор стратегии реализации нововведений*;

в) *команды сотрудников* — основные строительные элементы;

г) *процесс внедрения новой бизнес-идеи*, основанный на ценностях компаний;

д) *преобразования должны быть эволюционными*, предполагающими развитие новых навыков;

е) *концентрация усилий* на ограниченном количестве целей.

Основные этапы внедрения новой бизнес-идеи представлены ниже (табл. 3.2).

Технология внедрения новой бизнес-идеи

Действие	Новое поведение
Шаг 1. Внушить необходимость срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу: «Давай же, нам надо многое изменить!»
Этап 2. Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована, и они успешно работают вместе
Шаг 3. Разработать правильное (разделяемое) видение будущего	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
Шаг 4. Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
Шаг 5. Дать полномочия и действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
Шаг 6. Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
Шаг 7. Не останавливаться на достигнутом	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
Шаг 8. Заставить перемены прижиться	Это новая форма поведения победителя; укореняется отход от дела реформаторов

Примечание. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур. Теория организации, самоорганизации и управления: монография / В.И. Подлесных, О.Г. Тихомирова, Н.В. Кузнецов; под ред. В.И. Подлесных. М.: ИНФРА-М, 2016.

Общие правила преобразований, возникающих при реализации новой бизнес-идеи предпринимателя.

1. Развитие целенаправленного, адаптивного и поэтапного внедрения нововведений.
2. Усиление ответственности высшего руководства.
3. Создание и постоянное расширение информационной среды.
4. Селекция и ресоциализация персонала.
5. Применение командных форм организационных преобразований.
6. Стимулирование заинтересованности.

7. Планирование и согласование работ краткосрочного и долгосрочного периодов.
8. Вовлечение максимального числа сотрудников в процессы принятия решений.
9. Применение принципов непрерывного улучшения качества организационных и производственных преобразований.

3.4. Психолого-поведенческие характеристики персонала, влияющие на сопротивление внедрению новых бизнес-идей предпринимателя

Основные характеристики персонала, влияющие на сопротивление новым бизнес-идеям предпринимателя, представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Психолого-поведенческие характеристики персонала

Психотипы	Действия	Влияние на сопротивление
Хранители истории	Приверженцы прошлого, проверенных рецептов, ценители регламентов и правил, их принцип — «от добра добра не ищут»	Активные противники всего нового
Интеллектуалы-интроверты	Сотрудники, создающие ценности в своих норах в компании библиотеки и компьютера; формально они внутри организации, фактически — вне ее. Интерес к переменам может возникнуть лишь вкупе с опасностью разрушения уютной норы	Пассивные противники перемен
Гонители скуки	Шумные и эмоциональные. Потенциально позитивны, но не к самим переменам, а к процессу их обсуждения. Деятели народного пиара. Нестабильны и непредсказуемы	Противники тех перемен, к обсуждению которых их не пригласили
Равнодушные к переменам труженики	Готовы участвовать в новых процессах только, если: 1) хозяин скажет «надо»; 2) если это сулит занятость, работу, причем смысл деятельности значения не имеет	Нейтральны к переменам в принципе, следуют за лидером

Окончание табл. 3.3

Психотипы	Действия	Влияние на сопротивление
Верящие в чудо	Сострадательные, мнительные, обидчивые, склонны к благотворительности. Расположены к безболезненным переменам, от которых «всем будет хорошо». Алогичны, непрактичны, не умеют преодолевать трудности. В переменах не участвуют; они их переживают	Пассивно позитивны
Хорошо самоорганизованные ценители дисциплины и порядка	Их девиз «время — деньги». Принимают участие лишь в тех инициативах, которые просчитаны, распланированы по времени, принесут личную финансовую выгоду	Сторонники перемен, участники
Патологически скромные	Незаметные и на первый взгляд обычные люди с хорошей интуицией. Если они «не серые кардиналы», то значит, у них «красная кнопка». Пока Вы здесь сидите, они уже преобразовывают. Через прямое манипулирование могут провоцировать и проводить изменения просто для развлечения	Теневые сторонники перемен собственного авторства
Неугомонные экспериментаторы	Враги застоя — девиз «вперед и вверх, ни шагу назад», разрушители канонов, призванные лидеры-управленцы. Не всегда вдумываются «зачем», лишь бы вперед	Активные сторонники и инициаторы

Примечание. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: учебник / В. Я. Горфинкель и др.; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. М.: Юрайт, 2018.

Для того чтобы выявить и снизить сопротивление персонала внедрению бизнес-идей, необходимо проанализировать количественное присутствие всех видов сил. На основе данных, полученных в процессе анализа, построим карту кадрового сопротивления (рис. 3.3).

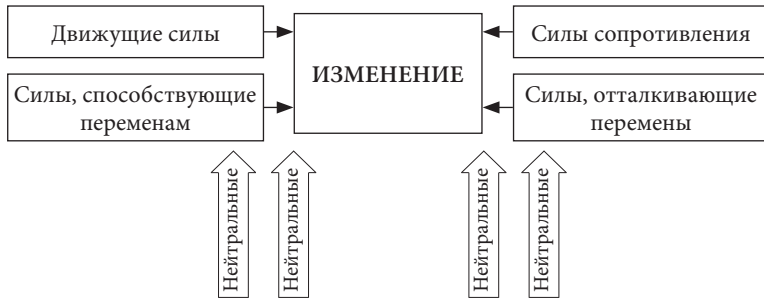


Рис. 3.3. Кадровые силы сопротивления внедрению новых бизнес-идей предпринимателя

3.5. Методы преодоления кадрового сопротивления реализации новой бизнес-идеи предпринимателя

Кадровое сопротивление новым бизнес-идеям предпринимателя возникает как следствие существующих личных барьеров сотрудников, основными из которых являются:

- 1) страх перед неизвестным;
- 2) потребность в гарантиях;
- 3) отрицание необходимости перемен и опасения явных потерь;
- 4) угроза сложившимся социальным отношениям;
- 5) невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- 6) недостаток материальных и физических ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

В результате перечисленные выше барьеры формируют восприятие новшеств, имеющее три стадии проявления во времени:

- 1) стадия подготовки;
- 2) стадия принятия;
- 3) стадия вовлеченности.

Если своевременно не устранить причины возникновения барьеров, то поддержка новых бизнес-идей, а также участие в их реализации будут нерезультативными (рис. 3.4).

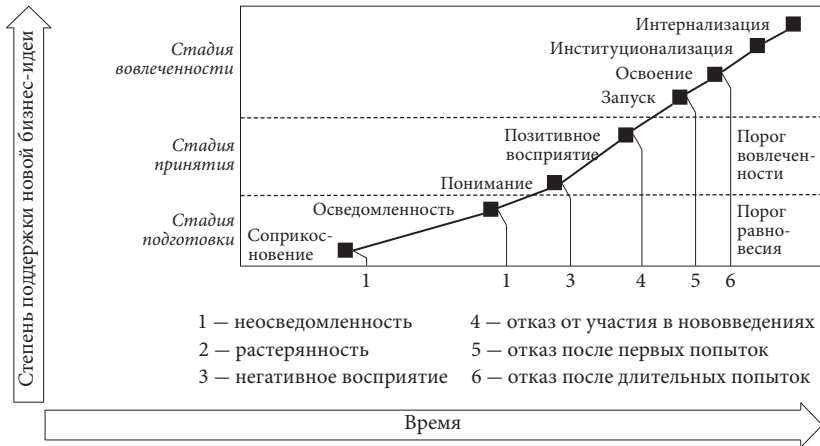


Рис. 3.4. Уровни восприятия персоналом новых бизнес-идей предпринимателя¹

Методы преодоления кадрового сопротивления реализации новой бизнес-идеи предпринимателя представлены в табл. 3.4. Они касаются, прежде всего, действий предпринимателя, которые ему необходимо осуществлять параллельно с реализацией нововведений в своем бизнесе.

Таблица 3.4

Методы преодоления кадрового сопротивления новшествам в предпринимательстве

Метод	Применение	Достоинства	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации при анализе	Если предпринимателю удалось убедить людей, то они будут помогать ему реализовывать новые идеи	Требуется много времени на вовлечение персонала

¹ Полетаев В. Э. Бизнес в России. Инновации и модернизационный проект. М.: ИНФРА-М, 2018.

Окончание табл. 3.4

Метод	Применение	Достоинства	Недостатки
Участие и вовлеченность	Потенциальные участники новых процессов не обладают информацией, достаточной для планирования и реализации новой бизнес-идеи предпринимателя	Сотрудники, вовлеченные в преобразование, чувствуют ответственность и охотно сами собирают информацию и включают ее в свои планы работы	Требуется много времени
Помощь и поддержка	Сотрудники боятся из-за вынужденной адаптации к преобразованиям и новым условиям работы	Стимулирует адаптационные способности персонала	Требуется много финансовых возможностей
Переговоры и соглашения	Персонал из-за внедрения новой бизнес-идеи терпит убытки или лишается комфортных условий труда	Недорогой метод	Вероятность дополнительных затрат высока
Манипуляции и кооптации	Остальные методы слишком дорогостоящи	Быстрый и недорогой метод	Может вызвать еще больше проблем, когда сотрудники понимают, что ими манипулируют

Примечание. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Я. Горфинкель и др.; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. М.: Юрайт, 2018; *Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур (теория организации, самоорганизации и управления)* / В. И. Подлесных, О. Г. Тихомирова, Н. В. Кузнецов; под ред. В. И. Подлесных. М.: ИНФРА-М, 2016.

Проблемы предпринимателя, тормозящие новшества, которые он сам инициировал:

- 1) слабое фокусирование на выбранной цели/задаче/бизнес-идее;
- 2) непонимание важности учета временного лага для реализации новшеств;
- 3) отсутствие способов оценки результатов;
- 4) несоответствие слов и действий предпринимателя;

- 5) видение только части процесса реализации новшеств;
- 6) необоснованное желание реализовать невозможное;
- 7) слабое противостояние неблагоприятным факторам внешней и внутренней бизнес-среды предпринимателя.

3.6. Методы оценки потенциального кадрового сопротивления реализации новых бизнес-идей малого и крупного предпринимательства

Данные методы оценки направлены на выявление кадрового сопротивления новшествам, которые собирается реализовать предприниматель. Поэтому оценку нужно проводить предварительно, до внедрения новых бизнес-идей, чтобы учесть необходимые мероприятия, которые будут сразу направлены на снижение сопротивления и минимизацию его негативных последствий.

1. *Метод долевого оценки.* Основная формула расчета такова:

$$K = \frac{\begin{array}{ccc} \text{Доля сотрудников,} & \text{Доля сотрудников,} & \text{Доля сотрудников,} \\ \text{неудовлетворенных} & \text{одинаково} & \text{одинаково} \\ \text{положением дел} & \text{представляющих} & \text{представляющих} \\ \text{в компании} & \text{будущее компании} & \text{необходимы обновления} \end{array} \times \times}{\text{Доля сотрудников, сопротивляющихся обновлениям}}$$

Данную формулу рекомендуется применять для малого предпринимательства.

Если расчетный долевого коэффициент:

$K > 1$, то ситуация благоприятна для реализации новой бизнес-идеи предпринимателя;

$K < 1$, то ситуация неблагоприятна для реализации новой бизнес-идеи предпринимателя; при этом степень сопротивления будет максимальной.

2. *Метод моделирования матрицы позиционирования компании относительно успеха реализации новых бизнес-идей предпринимателя*

Основную матрицу (рис. 3.5) рекомендуется применять для среднего и крупного предпринимательства. Матрица отражает различные зоны (поля) сочетания уровня сопротивления и уровня готовности компании к новшествам, отвечающие за ее

позиционирование относительно успеха новых бизнес-идей предпринимателя. Основная задача — оценить каждый уровень, представляющий собой интегрированный показатель, по шкале от 0 до 5 баллов.

Сопrotивление новшествам (С)	Высокое	5 баллов			
		3,32-5	Провал	Провал	Неопределенность
	Среднее	1,66-3,31	Неудача	Нестабильный успех	Благополучие
		0-1,65	Неопределенность	Благополучие	Благополучие
		0 5 баллов			
			0-1,65	1,66-3,31	3,32-5
			Низкая	Средняя	Высокая
		Готовность компании к новшествам (Г)			

Рис. 3.5. Матрица позиционирования компании относительно успеха реализации новых бизнес-идей предпринимателя

Методика расчета показателя готовности компании к обновлениям (Г) представлена в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Оценка готовности компании к новшествам

Показатель	Оценка, О (0-5 баллов)	Весомость, Вес (0-1 баллов)
Рентабельность продаж	O1	Вес 1
Рентабельность капитала	O2	Вес 2
Объемы продаж	O3	Вес 3
Объемы инвестиций в ОС	O4	Вес 4
Состояние автоматизации производства	O5	Вес 5
Результативность управления	O6	Вес 6
Организационная восприимчивость нововведений	O7	Вес 7
Техническая оснащенность компании	O8	Вес 8

Окончание табл. 3.5

Показатель	Оценка, О (0–5 баллов)	Весомость, Вес (0–1 баллов)
Степень загруженности производственного оборудования и площадей	О9	Вес 9
Текучесть кадров	О10	Вес 10

$$\text{Итоговая формула: } \Gamma = \sum_{i=1}^{10} \text{Вес } i \times O_i$$

Методика расчета уровня сопротивления компании новшествам (С) представлена в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Оценка сопротивления компании новшествам

Показатель	Оценка, О (0–5 баллов)	Весомость, Вес (0–1 баллов)
Недостаток профессиональных компетенций	О1	Вес 1
Способы организации работы, власти и подчинения и т. д.	О2	Вес 2
Реализация нововведений в формальных процедурах	О3	Вес 3
Несоответствие корпоративных и личностных ценностей	О4	Вес 4
Изменения в административно-управленческом аппарате	О5	Вес 5
Отсутствие времени на постановку и решение стратегических задач развития компании	О6	Вес 6
Сокращение лимита ресурсов	О7	Вес 7
Постоянная трансформация ценностей в компании	О8	Вес 8
Поверхностные преобразования, их видимость	О9	Вес 9
Изменение целей и задач, стоящих перед компанией	О10	Вес 10

$$\text{Итоговая формула: } C = \sum_{j=1}^{10} \text{Вес } j \times O_j$$

Задание и кейсы к разделу 3

Задание 3.1. Поиск и выбор бизнес-идеи

Необходимо предложить для реализации две бизнес-идеи. Стартовое условие — создание нового бизнеса в Екатеринбурге или другом городе Свердловской области. Для этого необходимо выполнить шаги 1–4 и заполнить табл. 3.1–3.4.

Шаг 1. Генерируем по 7 бизнес-идей согласно критериям, представленным в табл. 3.1.1. Заполняем таблицу.

Таблица 3.1.1

Генерируемые бизнес-идеи

Бизнес-идея	Необходимое финансирование: 1 — больше, чем на другие идеи; 2 — около среднего; 3 — меньше, чем на другие идеи	Личный интерес: 1 — не нравится; 2 — нравится; 3 — очень нравится	Спрос на товар/услугу: 1 — минимальный; 2 — средний; 3 — максимальный	Сумма баллов
1	2	3	4	5
I. Бизнес-идеи по реализации проблем города, региона, территории				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
II. Бизнес-идеи, основанные на нововведениях, изобретениях, новинках				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
III. Бизнес-идеи, основанные на ваших увлечениях, хобби				
1				
2				
3				

Окончание табл. 3.1.1

1	2	3	4	5
4				
5				
6				
7				

В итоге необходимо выбрать две бизнес-идеи, набравшие больше всего баллов. Если равное количество баллов получили несколько идей, то следует выбрать те, которые наиболее интересны:

Первая бизнес-идея. Аннотация

Вторая бизнес-идея. Аннотация

Шаг 2. Определяем социальную и экономическую значимость каждой из двух выбранных бизнес-идей. Заполняем табл. 3.1.2.

Таблица 3.1.2

Значимость бизнес-идеи

Значимость бизнес-идеи	Факторы
<i>Первая бизнес-идея</i>	
Социальная значимость	1.
	2.
	3.
	...
Экономическая значимость	1.
	2.
	3.
	...
<i>Вторая бизнес-идея</i>	
Социальная значимость	1.
	2.
	3.
	...
Экономическая значимость	1.
	2.
	3.
	...

Шаг 3. Определяем правовое обеспечение деятельности в рамках каждой из двух выбранных бизнес-идей. Заполняем табл. 3.1.3.

Таблица 3.1.3

Правовое обеспечение бизнес-идей

Вид нормативных документов	Название, №, дата
<i>Первая бизнес-идея</i>	
ФЗ, постановления	1. Федеральный закон от 28 июля 2012 г. № 133-ФЗ «О защите прав потребителей» (с изм. и доп.)
	2.
	3.
	...
ГОСТы, СанПиНы	1. ГОСТ Р 50762-95. Общественное питание. Классификация предприятий
	2.
	3.
	...
<i>Вторая бизнес-идея</i>	
ФЗ, постановления	1. Федеральный закон от 28 июля 2012 г. № 133-ФЗ «О защите прав потребителей» (с изм. и доп.)
	2.
	3.
	...
ГОСТы, СанПиНы	1. ГОСТ Р 50762-95. Общественное питание. Классификация предприятий
	2.
	3.
	...

Шаг 4. Определяем риски и меры хеджирования по каждой из выбранных бизнес-идей. Заполняем таблицу 3.1.4.

Оценка рисков и разработка мер хеджирования

Вид риска	Причина появления	Последствия		Вероятность возникновения последствий	Страхование	
		Содержание	Стоимость потерь		Меры	Стоимость
1	2	3	4	5	6	7
<i>Первая бизнес-идея</i>						
Политические						
1						
2						
...						
Производственные						
1						
2						
...						
Финансовые						
1						
2						
...						
Коммерческие						
1						
2						
...						
Социальные						
1						
2						
...						
Выводы по первой бизнес-идее						
<i>Вторая бизнес-идея</i>						
Политические						
1						
2						
...						
Производственные						
1						
2						
...						

Окончание табл. 3.1.4

1	2	3	4	5	6	7
Финансовые						
1						
2						
...						
Коммерческие						
1						
2						
...						
Социальные						
1						
2						
...						
Выводы по второй бизнес-идее						

Шаг 5. Выводы и теоретическое обоснование приоритетной бизнес-идеи для реализации.

Кейсы к разделу 3

Кейс 3.1. Координация НИОКР автомобильной компании

1. *Развитие фирмы.* Автомобильная фирма «Опель» произошла от созданной в 1862 г. фирмы по производству швейных машин и велосипедов. «Дженерал Моторс» приобрела в 1929 г. 80 % фирмы, в 1931 г. — остальные 20 %.

В 1995 г. «Дженерал Моторс» имела 714 тыс. сотрудников, число продаж — 8,3 млн шт. с прибылью 6,9 млрд долл. Фирма имеет 284 подразделения в 35 штатах США, 21 — в Канаде, 5 — в Мексике, 49 — в других странах.

2. *НИОКР в «Дженерал Моторс», «Опель».* В 1997 г. «Опель» инвестировал 1507 млн DM (4,2 % прироста по сравнению с 1996 г.) в НИОКР, что составило около 5 % от оборота. Деятельность сосредоточена в международном техническом центре разработок в Рюдесхайме, который подчиняется высшему уровню руководства. В нем занято 8 тыс. сотрудников, выполняющих задачи по разработке продуктов и технологий для концерна

«Дженерал Моторс». В географическом плане деятельность фирмы должна охватывать весь мир, за исключением США и Канады, для которых разработки осуществляет материнская фирма. Дополнительно к МТЦР в 1997 г. был создан глобальный альтернативный центр. В его задачи входит разработка совместных для обеих фирм альтернативных моделей будущего. В разработках заняты около 200 работников.

3. *Технологии топливного элемента.* Проблема топлива связана с ограниченностью ресурсов, а также с экологическими требованиями. Поэтому особый интерес представляет электропривод, в разработку которого фирма «Дженерал-Моторс» инвестировала уже свыше 1 млрд долл. В принципе технология достаточно разработана, но недостатком является то, что батарея слишком велика и дорога. Технологии топливного элемента рассматриваются физиками как ключевые технологии на энергетическом рынке XXI века. Они основаны на открытиях английского профессора W-R. Grove (1839 г.), которые были слишком дороги. Каждый топливный элемент состоит из трех элементов: анод, электролит, катод. Химическая энергия напрямую преобразуется в электрическую. Образование энергии с помощью топливного элемента имеет следующие преимущества:

- а) решение экологической проблемы;
- б) снижение шума.

С точки зрения стратегии для автопроизводителя выгодны:

- а) получение ключевых компетенций;
- б) создание и укрепление конкурентной позиции.

4. *Местоположение.* При создании альтернативного центра встал вопрос о местах его расположения:

- а) можно создать центр на базе уже имеющегося;
- б) на базе какого-либо подразделения концерна;
- в) привязать не к подразделениям фирмы, а к научным агломератам по типу эффекта силиконовой долины;
- г) не создавать центр, а осуществлять разработки в различных исследовательских структурах концерна по принципу сети;
- д) создать в новом месте.

В итоге была выбрана последняя альтернатива, чтобы новые разработки не находились под влиянием уже осуществленных.

5. *Культурные проблемы.* Необходимо было объединить американские и немецкие исследовательские центры, между которыми имела культурная и географическая дистанция. Для этого были назначены два руководителя — с немецкой и американской стороны. Ввиду географической отдаленности и возникающих высоких затрат на командировку использовались различные коммуникационные и координационные возможности, например регулярно проводились видеоконференции для принятия быстрых решений. Электронная переписка делала возможным обмен результатами в любое время суток. 3–4 раза в год комиссия обсуждала стратегические направления деятельности; также существовала проектная команда для детального обсуждения вопросов.

6. *Требования кооперации.* Возросшая конвергенция технологий и комплексность затрат на НИОКР приводят к тому, что отдельные фирмы не в состоянии решать проблемы разрозненно. Для разработки ноу-хау требуется команда специалистов. Часто речь идет о горизонтальной исследовательской кооперации, но необходима и вертикальная кооперация, например с поставщиками топлива для соблюдения всех стандартов. Требуется соответствующее оснащение АЗС. Итог — возникает сетевая структура.

Вопросы и задания к кейсу 3.1

1. Представьте графически кооперационную сетевую структуру, описанную в данном кейсе.
2. Сравните преимущества и недостатки сети с учетом специфики партнеров.
3. Какие условия влияют на принятие решения?
4. Какие проблемы возникают в случае международной кооперации и каковы их возможные решения?

Кейс 3.2. Принятие решения крупной табачной компанией о форме выхода на внешний рынок

Гамбургская фирма, один из пяти крупнейших производителей сигарет в мире, присутствует в Европе и Азии. Фирма находится на стадии принятия решения об освоении рынка Восточной Европы. Эти рынки характеризуются высокой квотой

курения (особенно в России) и потребностью в импорте. Потребитель заинтересован в покупке западных сигарет и повышении их качества. Проблемы связаны с логистикой и пересечением границ.

Руководство фирмы задается вопросом: какие стратегии могли бы быть успешными при освоении этого рынка?

Вопросы к кейсу 3.2

1. Следует ли заниматься местным производством или осуществлять экспорт?
2. Какие преимущества возникают при переносе производства, если учесть, что доля табака в цене сигарет составляет 70 %?
3. Следует ли приобретать имеющиеся в стране табачные фабрики или создавать новые?
4. Целесообразно ли использование формы СП?
5. Следует ли обновить состав менеджеров или оставить ряд позиций без изменений?
6. Следует ли осуществлять ведение документов по российским ГОСТам или возможно это осуществлять также по немецким стандартам?
7. Можно ли импортировать только западные сигареты или также произведенные в Восточной и Центральной Европе?

Кейс 3.3. Инновации и создание стратегической сети в европейской текстильной индустрии (на примере компании «ЗМ»)

I. Фирма «ЗМ» и инновации. «ЗМ», или «Minnesota, Mining & Manufacturing», основана в 1902 г. в штате Миннесота, США. Фирма имеет филиалы более чем в 60 странах (производственные — в 41 стране) и 75 тыс. сотрудников. В Европе фирма имеет филиалы в 20 странах, однако технологические центры и лаборатории концентрируются в Бельгии, Германии, Франции, Великобритании, Италии, Нидерландах и Испании. Координационный центр находится в Брюсселе. В Германии фирма представлена 3M Deutschland GmbH.

Ассортиментный набор фирмы составляет около 50 тыс. наименований. Наиболее известные продукты: для домашнего хозяйства; защита для текстиля и кожи; теплоизоляция. Соответственно широк спектр клиентов — от автомобильной, морской

и авиаиндустрии, различных промышленных фирм, медицины до свободного времяпрепровождения. Это предъявляет повышенные требования к инновационной ориентации. Исследователи фирмы 15% рабочего времени могут посвящать проектам по своему выбору. Около 1 млрд долл. ежегодно идет на НИОКР. Это приводит к ежегодному появлению на рынке свыше 500 новых продуктов фирмы.

Как реализуются инновации на рынке? Как фирме удастся присутствовать в таком количестве секторов? Как можно привлечь партнеров в инновационную сеть?

Следующий пример показывает, как инновации продукта приводят к созданию стратегической сети.

II. Инновации: стратегия Scotchgard Faserschutz. Данная стратегия распространяется на защиту волокна и представляет впервые в Европе концепцию гарантий для высококачественной текстильной продукции, предназначенной для широкого круга потребителей: предметы личного пользования, мебель, гардины, ковры. Существует широкий ассортимент защитной продукции, применяемой с целью защиты волокна от жидкости, пыли, загрязнений, вследствие чего одежда и обувь легче поддаются чистке. При этом большинство жидкостей, включая масло, удаляются простым промоканием. Благодаря этому экономится как время, так и усилия потребителя, а вещь долгое время выглядит как новая. Данный метод эффективнее, чем использование силиконовых соединений, защищающих от воды, но не от масляных субстанций. При этом силиконовые соединения предъявляют повышенные требования к чистке. Описанный же метод позволяет спокойно осуществлять стирку, сушку и глажку. Защита сохраняется после нескольких стирок.

Анализ рынка показал, что наиболее востребована данная защита для верхней одежды (защита от дождя и снега, а также костюмов, юбок, брюк — от всевозможных пятен). Чтобы наилучшим образом добиться достижения цели, фирма как потенциальный поставщик (для текстильной промышленности) должна разработать концепцию разъяснения преимуществ всем участникам цепи (вплоть до конечного потребителя). Фирма предлагает годовую гарантию с этикеткой «Долгосрочная защита». В случае несохранения этого условия фирма заимствует

улучшение эффекта защиты через химчистки, имеющие лицензию. Потребитель должен быть уверен в эффекте, даже если это потребует нескольких улучшений.

1. *Гарантия как новый инструмент сервиса.* Потребитель привык к гарантиям: при покупке автомобиля, приборов и пр. Только в текстильной индустрии они отсутствуют. Это достаточно странно, так как именно на данную статью тратится большая часть бюджета, и она характеризуется высокой ориентацией на качество, а не просто на дешевизну. Поэтому появилась возможность «поднять авторитет» текстильной индустрии в глазах потребителя. При этом гарантия выступает новым инструментом, так как делает возможным примененные не используемого ранее в текстильной индустрии элемента сервиса. Потребитель готов платить большие деньги за то, в чем он уверен. Каким образом данная гарантия может являться преимуществом для всех участников? Традиционно потребитель должен контактировать для получения услуги в случае гарантии с торговой фирмой или производителем, что требует затрат времени. К тому же недовольство потребителя в этом случае распространяется через негативную рекламу.

Оперативными элементами новой концепции сервиса являются гарантийные этикетки, благодаря которым потребитель узнает о покупке высококачественной вещи с гарантией один год. Если условие не соблюдается, то потребитель может обратиться к перечисленным в паспорте химчисткам в Германии, Австрии и Швеции, которым оставляет соответствующий гарантийный билет.

III. Партнеры. Описанная концепция предполагает сотрудничество многих независимых партнеров, которых необходимо найти, убедить и приобщить к сотрудничеству. Первоначальные требования к руководству проекта — оптимальная разработка концепции и умение убеждать партнеров. При этом возможны компромиссы. Концепция стала реальной вследствие использования эффекта синергии различных партнеров и ступеней распределения (предварительные поставки, производство, торговля, послепродажное обслуживание).

Преимущества концепции состояли в:

а) устранении конфликтных ситуаций между ступенями (производитель — торговля);

б) убеждении, что данный эффект конечному потребителю не предоставить в одиночку, получении конкурентных преимуществ через интеграцию компетенций участвующих партнеров и в использовании тенденции предоставления потребителю больших услуг.

Поскольку сильные партнеры объединяли свои усилия, то возникли дополнительные препятствия для конкурентов, практически невозможные для повторения (лишь в случае высоких издержек) на отдельной ступени продвижения.

А. Горизонтальные партнеры:

1) *3M Deutschland GmbH*;

2) *Buesing & Fasch GmbH & Co* — современная фирма со своими традициями. Основанная в 1883 г. как семейная фирма, сегодня она задействована во многих сферах деятельности: химические волокна, торговля, техника чистки. В 1998 г. оборот фирмы составлял 168 млн DM, количество работников — 400 чел. Высокое качество, современные технологии и машины позволили фирме стать ведущей в сфере чистки текстиля на рынке Европы и завоевать уверенные позиции на мировом рынке;

3) *Sympatex Technologies GmbH* — производитель высокоценных, водостойких мембран. Технические инновации, а также активный маркетинг представляют собой центральный элемент философии предпринимательства. Продукция находит применение в широких масштабах: в спортивной одежде для взрослых и детей, в обуви, а также в специальной одежде (например, для пожарных). Известность марки в немецком пространстве — 70%. Фирма входит в группу ACORDIS, имеющую оборот 4,5 млрд DM и 19 тыс. сотрудников в 50 странах;

4) *Haru-Kuraray GmbH* и проект АРЕТТА. Триумф инноваций — АРЕТТА — высокотехнологичный материал, очень приятный для кожи и прекрасно поддающийся чистке. Был выпущен японской фирмой с оборотом свыше 5 млрд DM. В настоящее время ежегодно продается изделий из этого материала на сумму около 500 млн DM.

Б. Вертикальные партнеры:

1) *производство:*

а) *Hinrichs GmbH* — с оборотом 39 млн DM и 330 сотрудниками относится к ведущим в Германии производителям брюк;

б) *Hucke AG* — концерн с оборотом 880 млн DM (относится к крупнейшим производителям одежды в Европе);

в) *LEBEK International Faschion GmbH & Co.* — образована в 1923 г. как фабрика женской одежды, имеет диверсифицированный ассортимент, оборот 240 млн DM. Ситуация в отрасли характеризуется ухудшением сервиса в торговле (недостаточно консультационных услуг для потребителя). В этой ситуации выгодна коалиция для создания альтернативы политике торговли;

2) *торговля*. В случае внедрения новой концепции аргументации и дифференциации дешевой продукции от высококачественной преимущества налицо. Ситуация в торговой отрасли также характеризуется высокой ценовой конкуренцией, и многие фирмы используют для дифференциации лишь критерий цены. При новой концепции возможны следующие преимущества:

а) новый аргумент для продажи, особенно для специализированной торговли;

б) бóльшая наглядность для потребителя в различии цен;

в) акцент на ценности изделия и возможности его дифференциации от дешевой продукции;

г) высокое качество товара, гарантия — один год;

д) покупатель уверенно принимает решение о покупке на основе профессиональной консультации, готовности к диалогу (возможность дополнительной покупки);

е) долгосрочность отношений между покупателем и торговой фирмой, построенная на его удовлетворенности взаимоотношениями с фирмой;

ж) снижение числа возвратов, так как продукт направляется в химчистки, что сокращает затраты персонала на их обработку;

3) *химчистки*. Преимущества концепции для химчисток состоят в возможности предотвращения негативного развития в последнее время: при сокращении количества химчисток с 5500 до 3500 за последние четыре года в Германии средняя стоимость услуги снизилась с 22 до 12, 50 DM в год. Концепция предлагает:

а) улучшение имиджа химчисток за счет производства и торговли;

б) выигрыш в известности;

в) эффект компетенции через сотрудничество с первоклассными фирмами;

г) особый статус через лицензию и концепцию гарантии;

д) получение дополнительной квалификации через приобретение информации и прохождение занятий на курсах повышения квалификации. Последний аргумент очень важен, так как часто новые материалы не предполагали разъяснений для химчисток по поводу специфики их обслуживания. Отсутствие данной необходимой коммуникации часто приводило к проблемам с клиентом.

В. Переход от настоящего к будущему:

1) *путь от европейской к глобальной концепции.* Перечисленные производители являются глобальными игроками и ведущими фирмами в текстильной индустрии. Их общность можно зафиксировать системой лицензирования с контролем качества и высокой степенью известности для конечного потребителя;

2) *гибкость системы и новые требования рынка.* Система открыта для вертикальных и горизонтальных партнеров. За счет имиджа, дополнительных и взаимозаменяющих покупок формируются новые эффекты. Система позволяет не только реагировать, но и действовать в соответствии с глобальным развитием рынка.

Задания к кейсу 3.3

1. Покажите на данном примере возникающие шансы и риски, с которыми сталкивается инновационная компания на рынке.

2. Какую стратегию проводит фирма «ЗМ» при продвижении своего продукта? Обсудите преимущества и недостатки этой стратегии, а также опишите возможное альтернативное поведение фирмы.

3. Охарактеризуйте основные этапы реализации концепции гарантии. Кто является ведущими партнерами, каковы плюсы и минусы каждого из участников, какова роль менеджмента проекта? Как можно оценить дальнейшее развитие фирмы?

4. Приведите свои примеры сетевых структур.

Кейс 3.4. «Брак смерти подобен»¹

Когда японские компании начали продавать в Соединенных Штатах тяжелые мотоциклы, менеджеры «Харли Дэвидсон» сохраняли спокойствие. Они держали под контролем 99,7 % рынка и были уверены, что смогут и в дальнейшем сохранить за собой основную его часть. Они говорили: «Покупатели, имеющие на груди татуировку нашего торгового знака, будут нам верны». Но менеджеры «Харли Дэвидсон» ошиблись. Впервые назначенный председателем Вон Билз не был фанатом мотоциклов, никогда не ездил на них, поэтому он смотрел на производство без фанатизма, однако он отметил, что у компании существует много трудностей с производством качественной продукции.

«Харли» больше уже не имел характеристик превосходной машины, на которой в фильме «Дикарь» (1953 г.) разъезжал главный герой — икона байкеров тех лет — в исполнении Марлона Брандо. У мотоциклов начало подтекать моторное масло, из-за этого они вибрировали, как отбойные молотки, и очень часто ломались. Раньше в течение длительного периода клиенты «Харли» терпеливо разбирали машины, а затем сами же собирали их правильно, но новое поколение мотоциклистов не собиралось тратить свое время на возню с «железом». Молодежь стала тянуться к безотказным мотоциклам, импортируемым такими компаниями, как «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». Это привело к сокращению рыночной доли «Харли Дэвидсон» до 23 %. Кроме того, вскрылись проблемы в бухгалтерском учете, связанные с превышением расходов над доходами. Получалось, что компания была не в состоянии справиться с проблемами производства, поэтому и не могла запускать новые, более совершенные модели мотоциклов, имеющие конкурентные преимущества перед японскими моделями.

Основная причина проблем «Харли» была связана с устаревшей организацией производственных процессов, которые были созданы при старте компании и которые были эффективны на первых этапах ее жизненного цикла. Поэтому, когда предприятие попыталось повысить производительность из-за увеличенного спроса и наступления японских конкурентов на рынок,

¹ См.: *Современный бизнес: учебник: в 2 т. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон и др.* М.: Республика, 1995. Т. 1. С. 277–278.

производственные мощности просто не выдержали напора, и качество продукции стало резко падать.

Одним из источников производственных проблем была слишком раздутая система производственных запасов. На сборочном заводе в Йорке (штат Пенсильвания) комплектующие детали производились большими партиями, поэтому они долгое время хранились на складе, а затем загружались на конвейер длиной около 3,5 мили, который бесконечной грохочущей и трясущейся лентой тянулся по всему периметру территории завода. На громоздком и беспорядочном складе, где хранились материально-технические запасы, требовалось не менее нескольких часов для отыскания нужной детальной позиции. А когда, наконец, находили, она очень часто оказывалась ржавой или поврежденной. Это привело к тому, что ежегодные траты на содержание производственных запасов составляли 25 млн долл., притом что более половины партии продукции сходило со сборочной линии с недостающими деталями и недостатками, заложенными самим производственным процессом.

Компании «Харли» требовалось содержать большие текущие запасы комплектующих для наладки станков, требующей длительного времени, поэтому мелкосерийное производство в таких условиях было невозможным. Если один станок ломался, то вокруг него скапливались сотни деталей. Ситуацию ухудшало то, что заводы «Харли» представляли собой лабиринты, образованные отдельными рабочими местами и производственными участками. Так, для сборки одной рамы мотоцикла рабочие должны были перетащить комплектующих из одного отдела завода в другой столько, что в производственной технологической цепочке такие перемещения складывались в многие мили.

Когда Вон Билз внедрил новую модель «Кейф Рейсер», которая должна была обеспечить возвращение «Харли Дэвидсон» к высокому качеству, он сформировал специальную команду, участники которой должны были тщательно изучить первые 100 мотоциклов, сошедших с конвейера. Новости оказались ужасными. Команда обнаружила дефекты, устранить которые можно было бы, потратив не менее 100 тыс. долл. Тогда новый руководитель увеличил количество проверяющих качество команд и численность их состава, потребовав, чтобы проверку проходили все

выпускаемые мотоциклы. Билз четко понимал, что программа проверки качества продукции требует существенных финансовых затрат, времени и позволяет лишь выявить брак, который уже допущен, а не выявляет его в процессе создания продукции, когда его еще можно устранить с наименьшими расходами.

Вопросы и задание к кейсу 3.4

1. С чего, по вашему мнению, нужно было начинать повышать конкурентоспособность выпускаемых мотоциклов?
2. Как Вон Билз мог бы сократить время на наладку оборудования перед началом производственной цепочки?
3. Сформируйте свои предложения, как Вону Билзу улучшить организацию производственной системы в целом, не нанеся еще больших потерь, с которыми столкнулась его компания?

Кейс 3.5. Решение крупной компании о вступлении на колумбийский рынок

1. *Интернационализация деятельности фирмы.* Фирма SCA имеет долю рынка 18% и занимает 2-е место на европейском рынке производителей бумажной (в том числе гигиенической) продукции (туалетная бумага, салфетки, бумажные носовые платки и пр.). Потребителю продукция известна под марками Zewa, Edet, Danke. В последнее время фирма присутствует на восточноевропейском рынке. Однако присутствия лишь в Европе недостаточно. Причинами дальнейшей интернационализации являются:

- а) возросшие расходы на НИОКР, а также требования торговли, повышающие их критическое количество;
- б) высокая привлекательность латиноамериканского рынка (чтобы не опоздать на этот рынок, нужно на нем закрепиться);
- в) высокая степень интернационализации снабжения.

2. *Характеристика колумбийского рынка данной продукции.* С потреблением около 2,5 кг гигиенической бумаги на человека Колумбия относится к странам с низким потреблением данной продукции (Бразилия — 4 кг, Германия — 12,2 кг). Колумбийский рынок характеризуется высокой концентрацией производства практически на трех главных фирмах, остальные являются семейными фирмами.

Основную долю продукции составляет туалетная бумага — свыше 80 %, в Европе — лишь 57 %. Уровень качества существенно ниже европейского. Имеется специфика торговой структуры (традиционные магазины «Тетушка Эмма»), что требует также учета ситуации с продвижением.

3. *Вступление на рынок.* Потенциальным партнером Колумбии на данном рынке являлась фирма Familia, хорошо знающая местную специфику экономики, политики и культуры, изучившая привычки потребителя, имеющая контакты с торговлей, а также экспортирующая продукцию в соседние страны — в Перу, Эквадор, Венесуэлу.

Вместе с тем фирма имеет следующие проблемы:

- а) отсутствие полноценных НИОКР;
- б) сниженная загрузка существующих мощностей. Для сохранения ведущих позиций на растущем рынке необходимы инвестиции для расширения деятельности, что достаточно сложно в условиях нестабильной политической ситуации;
- в) менеджмент ограничивается контактами с колумбийским рынком; мало известны современные инструменты, такие как, например, работа в группах, ротация кадров;
- г) новые технологии (например, компьютерное обеспечение, система «Just In Time») не применяются.

После девяти месяцев переговоров было создано СП для производства и сбыта гигиенической продукции с долей немецкой фирмы в капитале 20 %.

Первые результаты были получены уже через два года: уровень рентабельности был на 20 % выше среднего для немецкой фирмы. Доля рынка при этом возросла лишь на 2 %. Потребовалось расширение фирмы. Для этого немецкой стороной были предложены инвестиции в 30 млн долл., что увеличило долю участия до 50 %.

4. *Формирование управленческой структуры СП.* Выбор структуры управления предполагает два варианта: либо системы подчинения (Parent System), либо баланса структуры в вопросах управления и контроля. При этом распределение функций необязательно осуществляется поровну, а концентрируется на больших компетенциях. Вопрос о влиянии на менеджмент ввиду финансовой зависимости остается открытым.

Вопросы и задания к кейсу 3.5

1. Каким требованиям в общем и в данном случае должен отвечать потенциальный партнер СП?
2. Как вы оцениваете решение фирмы создать СП с целью освоения рынка?
3. Какие маркетинговые стратегии можно предложить?
4. Оцените решение фирмы начать освоение латиноамериканского рынка с Колумбии. Какими инструментами и методами здесь можно воспользоваться?
5. Предложите страны, рынки которых следует осваивать далее. Какие стратегии можно предложить для этого?

Кейс 3.6. «Школа нейл-арта»

В начале 2000-х годов Александр М. решил открыть студию нейл-арта в г. Екатеринбурге, чтобы оказать финансовую поддержку дочерям, которые уехали туда учиться. Александр уже был знаком с особенностями ведения бизнеса в этой сфере, так как раньше его супруга руководила салоном красоты, а он продавал оборудование для таких салонов.

Компания начала функционировать только через два года с момента задумки. Дочь Александра Кира зарегистрировалась в качестве индивидуального предпринимателя и при финансовой помощи отца заключила договор аренды на помещение площадью 50 кв. м.

Салон расположили в «спальном» районе. Сначала в нем работали только два мастера. В их функции входило не только оказание услуг, но и обучение других мастеров, а также продажа профессиональных материалов. Однако проходимость была слишком низкой: в среднем в течение недели — два клиента, поэтому была высокая текучка кадров. В среднем проходящий мастер работал не более двух месяцев.

Кире пришлось меньше посещать университет, так как она начала самостоятельно выполнять функции мастера. Кроме того, она привлекла к работе младшую сестру Владу, которая училась в художественном училище по специальности «декоративно-прикладное искусство» и имела компетенции создания эскизов.

В течение года сестры посещали тематические выставки, где познакомились с мастерами из других городов и получали от них приглашения на проведение мастер-классов.

Так началось активное развитие курсов маникюра и педикюра. Число учеников постоянно росло: если первый курс вначале посещали трое учениц, то уже на третий курс были записаны шестеро. Ученики начали приезжать из других городов и регионов, занятия стали проводиться каждый день.

В 2007–2008 гг. Владой было написано несколько книг и пособий по дизайну ногтей, которые издавались под брендом открытой сестрами школы.

Прочитав опубликованные книги, мастера из других городов обратились в компанию с просьбой получить разрешение открыть школу дизайна ногтей в своих городах. Компания начала обучать инструкторов, которые становились преподавателями в школах дизайна.

Вскоре и за границей был открыт ряд школ, которые обучали по программе компании сестер.

В 2011 г. сестры открыли свою линию материалов для ногтевого дизайна, что повысило число запросов на открытие школ под их брендом.

Бренд стал официально зарегистрированным, и компания запустила собственную франшизу, заменявшую прежнюю схему ведения бизнеса, в которой обучением занимались единичные инструкторы — представители компании.

Обороты компании превышали 5,5 млн р., из которых: 3 млн р. приходилось на салон, около миллиона — на школы и 21,5 млн р. — продажу материалов различных брендов.

Сестры пришли к выводу, что качество услуг различилось в школах сети, что было обусловлено применением различных материалов в зависимости от предпочтений мастеров. Было принято бизнес-решение организовать собственное производство; они первыми выпустили гелиевые краски в тюбиках, затем этот материал стал давать эффект песка на ногтях.

После того как число мастеров выросло до 18 чел., компания переехала в другое помещение, и 50 арендуемых квадратных метров сменила на собственное четырехэтажное здание.

Важным является тот факт, что компания не инвестировала в рекламу (кроме одного раза, когда на местном канале был запущен рекламный видеоролик; результатом стал небольшой рост числа новых клиентов (7 чел.), каждый из которых порекомендовал услуги компании своим друзьям, родственникам, коллегам по работе и т. д.).

Однако, несмотря на успешное развитие, к 2015 г. школа нейл-арта все еще не получала прибыли. Поэтому сестры приняли решение обратиться в консалтинговую компанию для проведения маркетинговых исследований. Аналитики выявили ключевую проблему, связанную с тем, что появляющиеся компании копируют продукцию сестер и продают ее по существенно заниженной цене. Более того, сеть их школ производила большое количество мастеров, которые после прохождения учебы стали работать под другими брендами и использовать материалы других компаний.

В 2016 г., опираясь на результаты маркетинговых исследований, сестры приняли бизнес-решение развивать дистрибьюторскую сеть продажи материалов через механизмы продвижения в салонах красоты, и меньше делать ставки на развитие школ и магазинов. Новая стратегия позволила увеличить число салонов, которые использовали материалы компании в Екатеринбурге, в долевом соотношении (с 13 до 60%). Маржинальность выросла до 10–20%, а число менеджеров по продажам увеличилось с 3 до 12 чел.

В настоящее время в компании работают 170 чел., сеть школ экспансирована на 54 региона России и 17 стран мира.

Общий оборот компании оценивается в 350 млн р. в год: на школы приходится около 170 млн р., а на линейку средств для дизайна ногтей — 180 млн р.

Задания к кейсу 3.6

1. Охарактеризуйте этапы, которые прошла компания в своем развитии.
2. Опишите бизнес-модель компании на последнем этапе ее жизненного развития.
3. Проанализируйте факторы внешней бизнес-среды, повлиявшие на трансформацию стратегического видения компании.

Библиографический список к разделу 3

1. Буклей Т.В. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / под ред. О.В. Шеменевой, Т.В. Харитоновой. М.: Дашков и К°, 2017.

2. Гаврилов Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2019.

3. *Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры* / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. М.: Юрайт, 2018.

4. Подлесных В.И., Тихомирова О.Г., Кузнецов Н.В. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур (теория организации, самоорганизации и управления) / под ред. В. И. Подлесных. М.: ИНФРА-М, 2016.

5. Полетаев В.Э. Бизнес в России. Инновации и модернизационный проект. М.: ИНФРА-М, 2018.

6. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: произв.-практ. изд. / пер. А. Стативка. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016.

РАЗДЕЛ 4

Матричные методы принятия предпринимательского решения о реализации бизнес-идеи

В настоящее время существует широкий спектр методических инструментов принятия предпринимательских бизнес-решений, например [1; 2; 3]: ABC-метод; многоугольник конкурентоспособности; матрица «Шансы — риски»; *SWOT*-анализ; *PEST* (*STEP*, *STEEP*)-анализ; *SNW*-анализ; карта стратегических групп; конкурентный профиль; и др.

В данном разделе рассмотрены следующие наименее раскрытые в учебной литературе на сегодняшний день технологии построения матрицы:

- 1) «Шансы — риски»;
- 2) *STEEP*-анализ;
- 3) карта стратегических групп;
- 4) *SNW*-анализ.

4.1. Матрица «Шансы — риски»

Матрица «Шансы — риски» позволяет выявить качественные факторы благоприятной и негативно настроенной внешней среды реализуемой бизнес-идеи и сопоставить их с помощью количественной оценки. Получаемые выводы позволяют предпринимателю понять, стоит ли принимать решение о реализации рассматриваемой бизнес-идеи или от нее стоит отказаться.

Основные шаги построения матрицы

1. Определяем шансы и риски бизнес-решения (бизнес-идеи); заполняем табл. 4.1.

Таблица 4.1

Матрица «Шансы — риски» бизнес-решения предпринимателя

Шансы	Риски
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

Необходимо идентифицировать *шансы* как благоприятные факторы внешней среды для бизнес-решения, *риски* — как негативные факторы внешней среды для бизнес-решения. Один и тот же фактор не может быть размещен в двух столбцах матрицы одновременно. В матрице должно участвовать не менее 7 шансов и не менее 7 рисков.

2. Оцениваем количественно каждый фактор шанса, учитывая вероятность его возникновения (экспертная оценка по шкале 1–10, шаг единичный) и силу влияния на успешность реализации бизнес-идеи (экспертная оценка по шкале 0,1 — 1, шаг — 0,1); заполним таблицу 4.2.

Таблица 4.2

Количественная оценка шансов реализации бизнес-идеи

Вид шанса	Вероятность возникновения, R			Сила влияния, V			Оценка R×V
	Низкая (1-3)	Средняя (4-6)	Высокая (7-10)	Слабая (0,1-0,25)	Средняя (0,3-0,65)	Сильная (0,7-1)	
Шанс 1							
Шанс 2							
Шанс 3							
Шанс 4							
Шанс 5							
Шанс 6							
Шанс 7							
<i>Итого Ch</i>							Σ

Следует оценить все шансы, а затем сложить полученные значения, записав их в строке «Итого Ch» (табл. 4.2).

3. Оцениваем количественно каждый фактор риска, учитывая вероятность его возникновения (экспертная оценка по шкале 1–10, шаг единичный) и силу влияния на успешность реализации бизнес-идеи (экспертная оценка по шкале 0,1 — 1, шаг — 0,1); заполним табл. 4.3.

Таблица 4.3

Количественная оценка рисков реализации бизнес-идеи

Вид риска	Вероятность возникновения, R			Сила влияния, V			Оценка $R \times V$
	Низкая (1–3)	Средняя (4–6)	Высокая (7–10)	Слабая (0,1–0,25)	Средняя (0,3–0,65)	Сильная (0,7–1)	
Риск 1							
Риск 2							
Риск 3							
Риск 4							
Риск 5							
Риск 6							
Риск 7							
<i>Итого R</i>							Σ

Оценку необходимо сделать по всем рискам, а затем сложить полученные значения, записав их в строке «Итого R» (табл. 4.3).

4. Сопоставляем итоговые оценки шансов и рисков, используя формулу 1:

$$\text{Business Idea (outside potential)} = Ch - R, \quad (1)$$

где *Business Idea (outside potential)* — потенциал реализации бизнес-идеи; Ch — суммарная оценка шансов бизнес-идеи; R — суммарная оценка рисков бизнес-идеи.

5. Делаем выводы.

Если значение показателя *Business Idea (outside potential)* > 0 , то реализация рассматриваемой бизнес-идеи не встретит серьезных проблем внешней среды, а наоборот, будет ей воспринята положительно.

Если значение показателя *Business Idea (outside potential)* < 0 , то реализация рассматриваемой бизнес-идеи будет затруднена факторами внешней среды и от нее лучше отказаться, иначе она приведет к незапланированным расходам или вовсе банкротству.

Если значение показателя *Business Idea (outside potential)* ≈ 0 , то реализация рассматриваемой бизнес-идеи требует мероприятий, направленных на минимизацию вероятности возникновения рисков, а также их последствий. Этот факт приведет к удорожанию реализации бизнес-идеи.

4.2. Матрица «STEEP–анализ»

Матрица «STEEP–анализ» позволяет выявить качественные факторы благоприятной и негативно настроенной внешней среды реализуемой бизнес-идеи и сопоставить их с помощью предварительной количественной оценки. Получаемые выводы позволяют принять решение о реализации рассматриваемой бизнес-идеи.

Основные шаги построения матрицы

1. Для предпринимательства идентифицируем пять групп факторов внешней среды. Для более полного анализа рекомендуется работать в каждой группе с пятью и более факторами. Примеры факторов для анализа приведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Факторы внешней среды бизнес-предпринимательства

Факторы внешней среды		Примеры
S	Социальные	Демография; структура доходов и расходов; базовые ценности; трансформация вкусов; мода и образцы для подражания; современные тенденции образа жизни; репутация компании; мнения и отношение потребителей; представления СМИ; этнические/религиозные факторы; нововведения в законодательстве, касающиеся жизни населения; и т. д.
T	Технологические	Эволюция производства; технологический уклад; промышленная революция; использование новых материалов в промышленности; автоматизация проектирования новых товаров и услуг; изменения в технологии сбора, в обработке и передаче информации; модернизация средств связи; влияние Интернета; развитие конкурентных технологий; отраслевое инвестирование; доступность технологий; лицензирование; патенты; и т. д.

Окончание табл. 4.4

Факторы внешней среды		Примеры
<i>Е</i>	Экономические	Экономическая ситуация и тренды ее изменения; динамика ставки рефинансирования; обменные курсы валют; уровень инфляции (дефляции); инвестиционный климат в отрасли; общие проблемы налогообложения; налогообложение, определенное для продукта/услуги; сезонность; торговые циклы; основные внешние издержки; цены на энергоносители; сырье и комплектующие; уровень занятости населения в целом и в отрасли. Востребованность определенных видов продукции/услуг; доля рынка; занимаемая организацией; емкость рынка; защищенность рынка; легкость проникновения на рынок. Появление новых конкурентов; упадок существующих конкурентов; будущие цели конкурентов; текущая стратегия конкурентов; сильные и слабые стороны конкурентов; и т. д.
<i>Е</i>	Экологические	Загрязнение окружающей среды; установление норм выбросов; истощение сырьевых ресурсов; отношение общественности к экологическим проблемам; и т. д.
<i>Р</i>	Политические	Нормативные акты местных органов власти и центрального правительства; уровень развития правового регулирования экономики; отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству; кредитная политика местных властей; ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы; группы лоббирования/давления рынка; выборы на всех уровнях власти; и т. д.

2. Делаем качественную оценку влияния внешней бизнес-среды; заполняем табл. 4.5.

Важно!

Качественную оценку следует осуществлять по 9-балльной шкале, используя экспертную оценку: 0–2 баллов — очень слабое влияние; 3–4 баллов — слабое влияние; 5–6 баллов — существенное влияние; 7–8 баллов — значительное влияние; 9 баллов — сильное влияние.

Таблица 4.5

Матрица «СТЕЕР–анализ»

№	Факторы бизнес-среды	Знак влияния (+/-)	Бальная оценка (1-9)	Вес, $\Sigma = 1$	Важность (знак \times \times балл \times вес)	Критический синтез
S	Социальные					
1						
2						
...						
5						
T	Технологические					
1						
2						
...						
5						
E	Экономические					
1						
2.						
...						
5						
E	Экологические					
1						
2						
...						
5						
P	Политические					
1						
2						
...						
5						
<i>СТЕЕР</i>				1	Σ	

При работе с матрицей обязательно учитывают знак влияния (положительный/отрицательный) каждого фактора, иначе будет искажен итоговый показатель, отражающий благоприятность внешней бизнес-среды или ее «враждебный настрой».

Важно!

Сумма весовых коэффициентов равна 1, поскольку все показатели интегрируются в один, и важна значимость каждого. Критический синтез означает разработку решения выявленной проблемы или фактор негативного воздействия.

Если $STEEP > 0$, то предпринимательству ничего не угрожает, реализация бизнес-идеи не встретит серьезных проблем. Поэтому можно смело начинать ее реализацию.

Если $STEEP < 0$, то реализация рассматриваемой бизнес-идеи будет затруднена факторами внешней среды и от нее лучше отказаться, иначе она приведет к незапланированным расходам или вовсе банкротству.

Если $STEEP \approx 0$, то необходимо обратить серьезное внимание на критический синтез, а реализация рассматриваемой бизнес-идеи будет требовать мероприятий, направленных на минимизацию вероятности возникновения негативных факторов внешней бизнес-среды. Этот факт приведет к удорожанию реализации бизнес-идеи, но при этом обеспечит ее экономическую выгоду.

4.3. Матрица «Карта стратегических групп»

«Карта стратегических групп» позволяет выявить и оценить конкурентов, присутствующих на осваиваемом рынке, а также найти уязвимые места в организации внутренней бизнес-среды предпринимателя.

Основные шаги построения карты

1. Оцениваем потенциальную емкость рынка, т. е. идентифицируем возможный спрос на новую продукцию/услугу предпринимателя (формула 2):

$$\begin{aligned}
 & \text{Емкость рынка за период } N \text{ (р., долл., ...)} = \\
 & = \text{Численность целевой аудитории рынка (чел.)} \times \\
 & \times \text{Норма потребления товара за период } N \text{ (шт.)} \times \\
 & \times \text{Средняя стоимость 1 ед. продукции на рынке (р.)}.
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

2. Собираем информацию о присутствующих на рынке компаниях — основных игроках; заполняем табл. 4.6. Для более детального анализа необходимо исследовать 10–20 компаний.

Таблица 4.6

Общая характеристика компаний, присутствующих на осваиваемом рынке

Компания	Уровень «цена — качество»	Географический масштаб деятельности	Ассортиментный ряд	Объем продаж	Темп роста объема продаж	Доля на рынке
Компания 1						
Компания 2						
Компания 3						
...						
Компания 10						

Варианты характеристик для заполнения табл. 4.6 и дальнейшего построения карты представлены в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Варианты характеристик основных показателей

Показатель	Варианты характеристики			
	Высокий	Средний	Низкий	
Уровень «цена — качество»	Высокий	Средний	Низкий	
Географический масштаб деятельности	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Ассортиментный ряд	Узкий		Широкий	
Объем продаж	Р., долл.			
Темп роста объема продаж, %	% к предыдущему периоду			
Доля на рынке, %	% от общего объема продаж			

3. Строим карту стратегических групп (пример представлен на рис. 4.1). Данная карта позволяет на плоскости построить трехмерное пространство, используя три основных показателя. Например, значения показателей «Ассортиментный ряд», а также «Цена — качество» размещаются по горизонтальной и вертикальной оси соответственно, а значение показателя «Объем продаж» определяет диаметр шара (в масштабе), характеризующего положение компании на рынке.

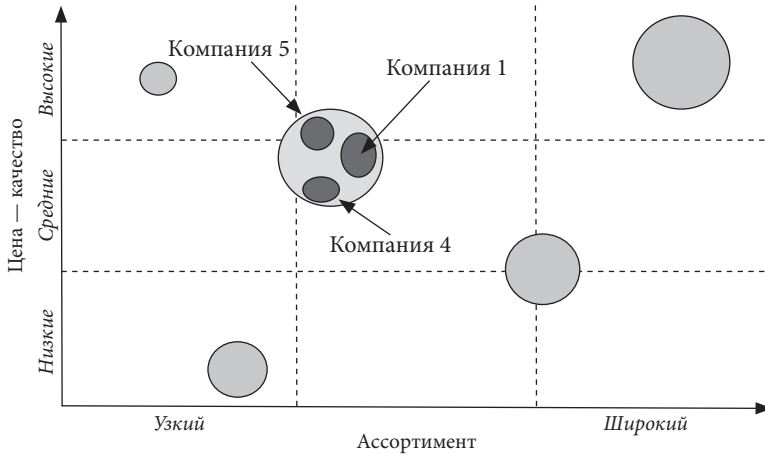


Рис. 4.1. Карта стратегических групп (пример построения)

4. Анализируем потенциальную емкость рынка и карту стратегических групп.

5. Оцениваем лидерские позиции конкурентов из приоритетной для анализа стратегической группы по 10-балльной шкале; заполняем табл. 4.8. Также необходимо определить весовые коэффициенты для каждого фактора. В сумме все весовые коэффициенты должны давать единицу.

Таблица 4.8

Матрица оценки лидерских позиций основных конкурентов

Фактор	Весовой коэффициент	Компания 1 (0–10 баллов)	Компания 4 (0–10 баллов)	Компания 5 (0–10 баллов)
Инновации				
Научные исследования				
Использование инновационных технологий, материалов				
Инновационная продукция				

Окончание табл. 4.8

Фактор	Весовой коэффициент	Компания 1 (0–10 баллов)	Компания 4 (0–10 баллов)	Компания 5 (0–10 баллов)
Производство				
Качество продукции				
Выгодное расположение				
Квалификация работников				
Спектр оказываемых услуг				
Наличие и количество собственных торговых точек				
Маркетинг				
Дизайн и упаковка (привлекательность товара)				
Ценовая политика				
Искусство продаж				
Экономика				
Объем продаж				
Географический масштаб				
Имидж				
Социальная ответственность				
Уровень зарплаты работников				
Обучение персонала				
Забота руководства о коллективе				
<i>Итого</i>				

6. Рассчитываем итоговый показатель путем суммирования произведений весового коэффициента и экспертной оценки каждого фактора. На основе итоговой оценки выявляем самого сильного конкурента для анализа его сильных и слабых сторон относительно бизнес-предпринимателя (например, матрицу «SNW-анализ»).

4.4. Матрица «SNW-анализ»

SNW-анализ позволяет найти сильные и слабые стороны исследуемого бизнеса по отношению к конкуренту, делая сразу сравнительную оценку, переводящую качественные показатели в количественные (табл. 4.9).

Важно!

Ставим: -3 , если проигрыш рассматриваемой компании по сравнению с конкурентом слишком высок; 0 — если можно отметить равную с ним ситуацию; $+3$ — если фиксируем лучшее положение по отношению к конкуренту по конкретному сравнительному критерию.

Таблица 4.9

Матрица «SNW-анализ»

Сравнительный критерий бизнеса/товара/услуги	Сильная сторона (S)			Нейтральная (N)	Слабая сторона (W)		
	+1	+2	+3	0	-3	-2	-1
1.							
2.							
...							
N.							
<i>Итого</i>							

Чем больше суммарный показатель, тем выше наши шансы успешной реализации предпринимательского бизнес-решения и ведения бизнеса в целом. Выявление слабых стороны позволит своевременно принять корректирующие меры или изменить предпринимательское решение.

Задания и кейсы к разделу 4

Задания к разделу 4

Задание 4.1. Принятие предпринимательского решения на основе моделирования матрицы «STEER-анализ»

Выполнить компаративный анализ показателя Doing Business по странам-лидерам; сделать выводы. По выбранной приоритет-

ной стране смоделировать матрицу «*STEEP*-анализ» (см. таблицу). Для среднего предпринимательства, собирающегося там открыть филиал по производству медицинского оборудования, сделать вывод о целесообразности этого предпринимательского решения.

Матрица «*STEEP*-анализ»

№	Факторы бизнес-среды	Знак влияния (+/-)	Балльная оценка (1-9)	Вес, S	Важность (знак × балл × вес)	Критический синтез
S	Социальные					
1						
2						
...						
5						
T	Технологические					
1						
2						
...						
5						
E	Экономические					
1						
2						
...						
5						
E	Экологические					
1						
2						
...						
5						
P	Политические					
1						
2						
...						
5						
				<i>STEEP</i>	1	Σ

Задание 4.2. Принятие предпринимательского решения на основе моделирования матрицы «Шансы — риски»

Смоделировать матрицу «Шансы — риски» для запуска школы современного танца в Екатеринбурге (табл. 4.2.1 и 4.2.2). Сделать вывод о целесообразности этого предпринимательского решения.

Таблица 4.2.1

Количественная оценка шансов реализации бизнес-идеи

Вид шанса	Вероятность возникновения, <i>R</i>			Сила влияния, <i>V</i>			Оценка $R \times V$
	Низкая (1–3)	Средняя (4–6)	Высокая (7–10)	Слабая (0,1–0,25)	Средняя (0,3–0,65)	Сильная (0,7–1)	
Шанс 1							
Шанс 2							
Шанс 3							
Шанс 4							
Шанс 5							
<i>Итого Ch</i>							Σ

Таблица 4.2.2

Количественная оценка рисков реализации бизнес-идеи

Вид риска	Вероятность возникновения, <i>R</i>			Сила влияния, <i>V</i>			Оценка $R \times V$
	Низкая (1–3)	Средняя (4–6)	Высокая (7–10)	Слабая (0,1–0,25)	Средняя (0,3–0,65)	Сильная (0,7–1)	
Риск 1							
Риск 2							
Риск 3							
Риск 4							
Риск 5							
<i>Итого R</i>							Σ

Для вывода обязательно сопоставьте итоговые оценки шансов и рисков.

Задание 4.3. Принятие предпринимательского решения на основе моделирования матрицы SNW-анализа

Смоделируйте матрицу SNW-анализа рынка ресторанного бизнеса в Екатеринбурге для принятия решения об открытии

сети кофеен в центре города (см. таблицу). Сделайте вывод о целесообразности этой бизнес-идеи.

Матрица «SNW-анализ»

Сравнительный критерий бизнеса/товара/услуги	Сильная сторона, S			Нейтральная, N	Слабая сторона, W		
	+1	+2	+3	0	-3	-2	-1
1.							
2.							
3.							
4.							
...							
N.							
<i>Итого</i>							

Кейсы к разделу 4

Кейс 4.1. Выбор международных рынков крупным предпринимательством

Крупная компания является производителем мультимедийной продукции. Цена высококачественного CD WORM на 10 % превышает цены конкурентов. Руководство проводит анализ рисков для ряда стран и ограничивается Францией, Скандинавскими странами, Италией, Германией, странами Бенилюкса, Великобританией, Австрией, Россией, Польшей, Украиной, Болгарией, Словакией.

Вопросы и задания к кейсу 4.1

1. Несмотря на высокий уровень риска, рынки могут иметь высокую привлекательность. Чем она определяется? Составьте матрицу «Рыночные барьеры (риск) — привлекательность рынка (шанс рынка)» для потенциальных целевых рынков.
2. Покажите предпочтительные формы освоения рынка с учетом позиционирования в матрице.
3. Крупная компания хотела бы отдать предпочтение таким формам, как экспорт или создание дочерней фирмы. Воспользуйтесь для выбора результатами матрицы.

4. Для отобранных рынков проверьте, какая стратегия освоения рынка (дифференциация или стандартизация) является наиболее соответствующей цели максимизации прибыли. В чем плюсы и минусы каждой?

Кейс 4.2. Принятие предпринимательского решения о запуске нового бизнес-проекта на зарубежном рынке

1. *Исходная ситуация.* Фирма Creme & Duefte присутствовала ранее только в немецкоговорящих странах, характеризующихся низкими темпами роста. Интернационализация должна служить целям дальнейшего роста фирмы. Освоение новых рынков предъявляет и новые требования к продуктам. В Восточной Европе рынки косметики и парфюмерии менее развиты. После взвешивания разных альтернатив был выбран рынок России, на котором возможно среднесрочное присутствие. Для освоения этого рынка фирма установила контакт с русским маркетинговым агентством «Тайга» и заказала проведение маркетингового исследования на примере г. Москвы. Для подготовки вступления на рынок была создана рабочая группа «Россия», изучающая географические, экономические и правовые условия.

2. *Характеристика фирмы.* Фирма была основана в 1905 г. и характеризовалась бурным развитием. Сегодня имеет 1200 специализированных магазинов в Германии и 7 тыс. сотрудников. Фирма работает в четырех стратегических сферах деятельности (ССД):

- а) парфюмерия — 400 млн евро;
- б) крема — 300 млн евро;
- в) «Всё для женщин» — 500 млн евро;
- г) «Продукция для молодежи» — 200 млн евро.

Наибольшая ССД имеет целевую группу клиентов — женщины от 20 до 50 лет. Им предлагаются также консультации в отношении стиля.

От конкурентов фирму отличает:

- а) *философия:* высококачественные продукты и консультации высококвалифицированных специалистов;
- б) *комплексные консультации:* парфюмерия, уход за кожей, одежда, прически;
- в) *специфическая продукция,* отсутствующая у конкурентов.

3. *Рынок в России.* Является молодым и динамично развивающимся. Постоянное присутствие в стране позволит лучше быть информированным о его развитии.

Условия российского рынка:

а) *географические условия* (общая площадь — 17,1 млн кв. км, в 48 раз больше площади Германии. Численность населения России — 147 млн чел. Различия по плотности: в Европейской части — 40, в Азиатской — 3 жителя на кв. км. Москва имеет площадь около 1 тыс. кв. км и 9 млн жителей);

б) *экономические условия* (большая часть фирм имеет штаб-квартиру в Москве, где зарегистрировано 35 тыс. зарубежных фирм, из них 11 тыс. как совместное предприятие. Наиболее привлекательными отраслями для инвестиций являются торговля, банковская и страховая сферы. В Москве хорошо развита инфраструктура. Потенциал работников составляет 6 млн чел., количество официальных безработных 64 тыс. чел.);

в) *правовые условия* (с 1990 г. в России проходит реформа правовой системы. Для зарубежных фирм наиболее значимы законодательные акты в отношении упаковки, маркировки, а также защиты прав потребителей. Различие климатических условий, а также продолжительные транспортные пути требуют особой защитной функции и гарантии к упаковке. С 1998 г. в России вступил в силу закон о маркировке на русском языке. Исключения составляют известные марки, они пишутся латинскими буквами. Следствием выхода закона о защите потребителей является повышение требований российских потребителей).

Конкурентная ситуация в косметической отрасли. Среди российских производителей косметики отсутствуют фирмы, осуществляющие консультирование. Предпочитается продажа продуктов через оптовую торговлю. Консультации осуществляются в косметических кабинетах или домах моделей.

Вопросы и задания к кейсу 4.2

1. Какая информация необходима для принятия предпринимательского решения о выборе рынка?
2. Какая стратегия реализуется на российском рынке?
3. Поясните различия в формах и времени освоения отечественного и заграничного рынков.

4. Что необходимо принимать во внимание при разработке маркетинговых инструментов?
5. Как установить целевую группу потребителей?
6. Составьте профиль шансов-рисков для московского рынка.

Кейс 4.3. Управление производством продукции на межстрановом уровне

Интернационализации производства придается все большее значение, при этом оно не является пассивным носителем, а занимает активную позицию в приобретении конкурентных преимуществ.

Известная фирма компьютерной индустрии SEMICON в последнее время все больше ощущает ценовое давление. Для получения преимуществ необходимо рассматривать интернационализацию производства со стратегической точки зрения. Фирма возникла в начале 1970-х гг. в Силиконовой долине. Ввиду высокого спроса на компьютеры всех уровней фирма создала в середине 1980-х гг. высокотехнологичную фабрику в Калифорнии. Стратегия фирмы была основана на презентации новейших продуктов и получении ввиду этого монопольной позиции. Ядром фабрики является современный отдел НИОКР. В середине 1990-х гг. руководство всё больше стало задумываться над возможностью выхода на международный рынок. В качестве возможных мест предлагались Ирландия — центр высоких технологий для микропроцессоров в Европе и Япония. Позиция руководства была проникнута идеей триады.

Производственная программа фирмы включает 4 продукта, производимых для различных рыночных сегментов. Технический уровень всех продуктов высок, различия состоят лишь в мощностях. Вопрос конфигурации связан с тем, что фирма считает себя не сборочным предприятием, а технологичным, поэтому процессоры производятся в Калифорнии. Остальные компоненты поступают из Европы, Кореи, США. Металлические части и небольшие составляющие приобретаются на местах. Таким образом, фирма имеет 2 продукта из сегмента низких и 2 — высоких цен. Соотношение объема рынка на эти продукты 2 к 1. Рынок характеризуется стадией насыщения.

Вопросы и задания к кейсу 4.3

1. Обсудите значение таких целей, как повышение качества, снижение издержек, обеспечение сокращения времени создания продукции.
2. Охарактеризуйте понятие «глобальные поставки». В чем причины и преимущества его развития?
3. Обсудите возможности комбинирования собственного производства и приобретения бизнеса в других странах. Что будет определять возможную степень перенесения производства?
4. На основе *STEEP*-анализа определите, в каком месте следует сконцентрировать производство продуктов.

Кейс 4.4. Особенности освоения нового рынка средним бизнесом на примере пивоваренного завода

В качестве нового рынка будем рассматривать немецкий пивной рынок, который характеризуется:

- снижением потребления пива на душу населения;
- неполной загрузкой мощностей пивоваренных заводов;
- усилением конкуренции со стороны зарубежных фирм;
- концентрацией торговли и возникновением ввиду этого давления со стороны торговли на цены;
- возросшей чувствительностью потребителей к цене;
- концентрацией пивоваренных заводов;
- изменением привычек потребления.

Вопросы и задания к кейсу 4.4

1. Сравните российский и немецкий пивные рынки. Найдите аргументы, которые следует использовать, чтобы убедить акционеров в необходимости освоения нового рынка.
2. Развитие потребления пива в последнее время в России является важным аспектом для анализа российского рынка напитков. Какая информация еще необходима, чтобы принять решение о выборе стратегии?
3. Предложите модель ступенчатого проникновения на зарубежный рынок, которая наиболее часто используется средним бизнесом.
4. Целесообразно ли остановиться на одном бизнес-решении, связанном с развитием экспортной деятельности, или лучч-

ше параллельно рассматривать предпринимательское решение о создании совместного предприятия? Почему?

4. Постройте матрицу «SNW-анализа» основных компаний, присутствующих на российской и немецком рынках.

Кейс 4.5. Принятие решения об освоении зарубежных рынков средним предпринимательством

Проектная группа консалтинговой фирмы получает заказ от немецкого пивоваренного завода на проведение анализа французского рынка пива. Обсуждаются стратегии выхода на этот рынок. При оценке немецкого пива зарубежными потребителями принимаются во внимание высокий имидж и немецкие традиции, а также возросший интерес к производству экологически чистого продукта. В Германии действуют жесткие требования к компонентам. При обязательном соблюдении требований немецкие фирмы имеют некоторый проигрыш при экспорте по сравнению с зарубежными фирмами, использующими более дешевое сырье.

Другой проблемой для немецких пивоваренных заводов является доказательство оригинальности немецкого пива. Для этого используются этикетка и упаковка. Производство пива в Германии и розлив его в бутылки в другой стране не представляют в глазах клиента качеств оригинального немецкого пива. Также сбыт пива за рубежом связан с высокими затратами на упаковку и транспортировку. Для перевозки 1 л бутылочного пива требуется 3,5 кг упаковки. Условия транспортировки для сохранения качества требуют определенного температурного режима. Эти оба фактора сокращают возможности сбыта. Наконец, ключевыми факторами являются продвижение и логистика, зависящие от успешного сотрудничества с торговлей. Фирма начала зарубежную деятельность с классической формы — экспорта.

Вопросы и задания к кейсу 4.5

1. Следует ли фирме продолжать свою стратегию или обдумать другие альтернативы?
2. Назовите мотивы, плюсы и минусы различных стратегий освоения рынка.
3. Постройте карту стратегических групп российского и немецкого рынков пива.

Кейс 4.6. Развитие крупного бизнеса посредством освоения нового рынка

Характеристика фирмы LETA. Образована в 1969 г. как оптовая фирма по торговле автомобилями. В 1970-е гг. расширила деятельность в Австрии, в 1980-е — в Югославии; с 1991 г. занимается экспортом в Словению, Хорватию, Боснию и Герцеговину. Ввиду этого требуется строительство нового подразделения. Организационная структура — функциональная; власть и ответственность принадлежат руководителю фирмы. Экспортного отдела нет, вопросы маркетинга зарубежных рынков решает отдел маркетинга. Фирма вела деятельность за рубежом в форме франчайзинга. Однако для успешного развития деятельности требуется изменение существующих структур и введение новых маркетинговых стратегий. Фирма считает себя предприятием торговли высококачественными деталями для автомобилей.

Целевой рынок Хорватии. Территория страны — 56 538 кв. км, население в 1991 г. — 4,8 млн чел. Структура экономики характеризуется частично устаревшей промышленностью, развитым сельским хозяйством, сильной индустрией туризма. Война 1991 г. сильно подорвала позиции страны (ущерб около 25 млрд долл.). С 1994 г. снова наметился рост. Доход на душу населения в 1990 г. составлял 3 700 долл., в 1998 г. — 4 500 долл. Внешняя торговля характеризуется высоким дефицитом.

Рынок Австрии. Австрия относится к важнейшим торговым партнерам и инвесторам. Создание фирм для иностранцев проходит относительно быстро и без бюрократических препятствий. Ряд областей права фирмы LETA имеют много общего с австрийским законодательством. Объем австрийского рынка составляет 1042,5 млн шилл. Фирма имеет долю рынка 9,6 %.

Рынок Сербии. Количество зарегистрированных автомобилей на 31 декабря 1997 г. — 101 721 ед.; средние затраты на детали — 15 тыс. шилл. Клиентами являются предприятия, экспедиционные фирмы, частные потребители. Место расположения — Загреб. Важнейшие потребности клиентов: короткий срок поставки (1 день), 24-часовой сервис, выгодное положение, интенсивная консультация. Среди конкурентов — фирма Linde, присутствующая непосредственно на рынке на протяжении 8 лет.

Вопросы и задания к кейсу 4.6

1. Проанализируйте сильные и слабые стороны фирмы LETA.
2. Обсудите шансы и риски рынка Хорватии.
3. Определите емкость рынка Хорватии, а также долю фирмы LETA на этом рынке, если оборот в указанной стране в 1997 г. составлял одну треть от общих продаж фирмы LETA за рубежом.
4. Какие альтернативы стратегий стоят перед фирмой LETA? Каковы их плюсы и минусы?

Кейс 4.7. Осваиваем планирование

Представим трех ярких и активных предпринимателей, о которых далее пойдет разговор. Это:

- Джеймс Вайнсток (James Weinstock);
- Пол Кублер (Paul Kuebler);
- Владимир Грамлик (Vladimir Grumlik).

Первый предприниматель — Джеймс Вайнсток — приехал в Москву из Нью-Йорка и работает в должности консультанта по вопросам управления рынком в консалтинговой компании Ernst and Young. Летом 1995 г. он познакомился с Полом Кублером — бухгалтером из Риверсайда и Владимиром Грамликом — молодым российским предпринимателем, торгующим спортивной одеждой и электроникой.

Все предприниматели были серьезно настроены на поддержку хорошей физической формы, но столкнулись с проблемой отсутствия в Москве спортзалов с высоким уровнем обслуживания, соответствующих их высоким требованиям. Они увидели, что на этом рынке образовалась ниша, так как в городе не было ни одного хорошего оздоровительного клуба, в том числе в западном стиле. Поэтому они решили изменить ситуацию.

Сначала они остановились на франчайзинге компании Gold Gym. Потом нашли в городе обанкротившийся спортивный комплекс, который, по их мнению, легко смогли бы превратить в первоклассный спортклуб. Они подписали договор о долгосрочной аренде и заключили контракт с компанией Gym на использование ее торговой марки.

Однако, чтобы реализовать свою идею, предпринимателям нужно четко распланировать будущие действия.

Задания к кейсу 4.7

1. Поставьте себя на место указанных в кейсе предпринимателей и подумайте, какие виды планов могут им понадобиться при старте.
2. Укажите особенности планов, которые придется разработать П. Кублеру, Д. Вайнстоку, В. Грамлику, чтобы запустить свою мечту в жизнь.
3. Составьте матрицу «Шансы — риски» для идеи открытия первоклассного спортклуба в вашем городе.
4. Что вы могли бы рекомендовать молодым предпринимателям Москвы и Екатеринбурга?

Библиографический список к разделу 4

1. *Алмастьян Н. А.* Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2018.
2. *Спивак В. А.* Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019.
3. *Шестаков А. Л., Маслов Д. В.* Антиуправление бизнесом, или Как не разрушить бизнес, улучшая его качество. 2-е изд. М.: ДМК Пресс, 2018.

РАЗДЕЛ 5

Оценочные методы принятия предпринимательского решения о реализации бизнес-идеи/проекта

5.1. Расчет чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта (NPV)

Основная идея расчета данного показателя сводится к тому, что деньги, которые мы вкладываем или получим в будущем, имеют другую ценность, чем в настоящее время. В большинстве случаев ценность их снижается под воздействием различных негативных факторов внешней среды, в том числе инфляции или кризисных состояний экономики [1; 2].

Исходя из вышесказанного методика расчета показателя «чистый дисконтированный доход», или *NPV* (*Net Present Value*), сводится к нахождению суммы дисконтированных денежных потоков (притоков и оттоков), значения которых приведены к текущему расчетному моменту (формула 5.1):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (5.1)$$

где *CF* — денежный поток (*Cash Flow*); *R* — ставка дисконтирования / стоимость капитала (*Rate*); *n*, *t* — временные периоды.

Важно!

Если $NPV > 0$, то проект/бизнес-идея будет интересен предпринимателю, вложившему в его реализацию денежные средства; он является прибыльным, так как инвестиции

окупятся в расчетном периоде и будут приносить доход, т. е. «работать» на предпринимателя.

Если $NPV < 0$, то проект/бизнес-идея считается неудачным, рисковым, а вложение денежных средств предпринимателем является убыточным.

Важным является тот факт, что прибыльность проекта наступает тогда, когда его положительные денежные потоки в будущем станут превышать стартовые инвестиции предпринимателя. Поэтому при расчете NPV важно выделять инвестиции как особый вид денежного потока. Тогда формулу 5.1 можно трансформировать в формулу 5.2:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (5.2)$$

где $CF_0 = -IC$ (*Investment Capital*), или см. формулу 5.3:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (5.3)$$

Важно!

Если $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} > IC$, то $NPV > 0$.

Если $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} < IC$, то $NPV < 0$.

Не менее важен тот факт, что NPV должно быть больше нуля на конец временного периода, который согласен ждать предприниматель.

Задача. Пусть инвестиции в стартовый год реализации бизнес-проекта составляют 10 000 р.

Срок реализации проекта не более 4 лет. Ставка дисконтирования равна 10 %.

Рассчитайте NPV при следующих условиях (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Денежные потоки

Год	CF_t , тыс. р.
1-й	5 000
2-й	4 000
3-й	3 000
4-й	1 000

Решение.

Для удобства расчета NPV заполним табл. 5.2.

Таблица 5.2

Расчет NPV , тыс. р.

Год	CF_t	$NCF_t = \frac{CF_t}{(1+R)^t}$	NPV
0-й	-10 000		-10 000
1-й	5 000	$\frac{5000}{(1+0,1)^1} = 4545$	-5 455
2-й	4 000	$\frac{4000}{(1+0,1)^2} = 3305$	-2 150
3-й	3 000	$\frac{3000}{(1+0,1)^3} = 2253$	103
4-й	1 000	$\frac{1000}{(1+0,1)^4} = 683$	786

Ответ. На конец расчетного периода $NPV > 0$, т. е. проект является выгодным, и его реализовывать можно.

5.2. Расчет индекса рентабельности инвестиций бизнес-идеи/проекта

Показатель PI (*Profitably Index*) отражает доходность инвестиций бизнес-проекта, т. е. иллюстрирует, сколько может принести каждый вложенный рубль (формула 5.4):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}}{IC}, \quad (5.4)$$

где IC — инвестиции; $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}$ — все чистые денежные потоки, полученные предпринимателем в результате реализации рассматриваемой бизнес-идеи/проекта на конец периода.

Важно!

Если $\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} < 0$, то показатель PI не рассчитывается, так

как не имеет экономического смысла.

Показатель должен стремиться $PI \rightarrow 1$.

Если $PI > 1$, то бизнес-идея/проект считается прибыльным и интересным для предпринимателя.

Если на конец расчетного периода показатель $PI < 1$, то бизнес-идея/проект считается невыгодным для предпринимателя, так как инвестиции не окупились.

Если на конец расчетного периода показатель $PI = 1$, то бизнес-идея/проект считается невыгодным для предпринимателя, так как инвестиции «не работают» на него.

Задача. Определите индекс рентабельности инвестиций бизнес-проекта, если его инвестиции составляют 11 500 тыс. р., ставка дисконтирования — 9%. Ожидаемые денежные потоки, тыс. р.: в первый год — 3200; во второй год — 4 100; в третий год — 4 370.

Решение. Для расчета искомого показателя составим вспомогательную табл. 5.3.

Расчет *PI* бизнес-проекта/идеи

Год	CF_t , тыс. р.	$NCF_t = \frac{CF_t}{(1+R)^t}$, тыс. р.	$\sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+0,09)^t}$	<i>PI</i>
0-й	- 11 500		9 761	$\frac{9 761}{11 500} = 0,85$
1-й	3 200	2 936		
2-й	4 100	3 451		
3-й	4 370	3 371		

Ответ. $PI = 0,85$. На конец расчетного периода инвестиционный рубль принесет 85 к., т. е. проект не окупится за это время, и его лучше не реализовывать.

5.3. Расчет внутренней нормы доходности и срока окупаемости бизнес-идеи/проекта

Внутренняя норма доходности бизнес-проекта/идеи. Показатель *IRR* (*Internal Rate of Return*) представляет собой процентную ставку, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю (формула 5.5):

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad \text{или} \quad IC = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}. \quad (5.5)$$

Показатель *IRR* применяется, когда предприниматель принимает решение о том, куда или в какой проект лучше инвестировать денежные средства [3; 4]. Чем выше показатель, тем эффективнее «работают» инвестиции.

Важно!

Показатель рассчитывается, если ежегодные чистые денежные потоки имеют положительное значение, иначе велика погрешность определения его процентного значения.

Задача. Найти внутреннюю норму доходности бизнес-проекта, если его инвестиции составляют 10 000 тыс. р., доход в первом году — 15 000 тыс. р.

Решение:

$$1) 10000 = \frac{15000}{(1 + IRR)^1};$$

$$2) 1 + IRR = 1,5;$$

$$3) IRR = 1,5 - 1 = 0,5 = 50\%.$$

Ответ. $IRR = 50\%$. Рассматриваемый бизнес-проект/идея является выгодным для предпринимателя, и именно в него стоит вкладывать денежные средства, а не хранить их на счете в банке под 9% годовых.

Срок окупаемости бизнес-проекта/идеи — это период, на конец которого чистый дисконтированный доход проекта будет больше нуля, т. е. положительные денежные потоки «перекроют» отрицательные денежные потоки реализации предпринимателем бизнес-идеи [5; 6].

Задача. Определите чистый дисконтированный доход и срок окупаемости бизнес-проекта, если размер инвестиций равен 150 000 р. Доходы от инвестиций, тыс. р.: в первом году — 50 000; во втором году — 50 000; в третьем году — 100 000; в четвертом году — 80 000. Ставка дисконтирования — 15%.

Решение. Для расчета искомых показателей составьте вспомогательную таблицу (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Расчет NPV и T бизнес-проекта/идеи

Год	CF_0 , р.	CF_t , р.	$NCF_t = \frac{CF_t}{(1+0,15)^t}$, р.	NPV, р.
0-й	150 000			- 150 000
1-й		50 000	43 478,3	- 106 521,7
2-й		50 000	37 792,9	- 68 728,8
3-й		100 000	65 746,2	- 2 982,6
4-й		80 000	45 740,4	+ 42 757,8

Ответ. $NPV = 42\,757,8 > 0$, $PP = 3,1$ года. Бизнес-проект будет являться прибыльным для предпринимателя.

Задания и кейсы к разделу 5

Задания к разделу 5

Задание 5.1

Компания рассматривает вопрос о приобретении одной из двух машин — А и В. Предполагается, что их использование будет приносить доход в течение 2 и 3 лет соответственно (см. таблицу). Альтернативные издержки равны 10 %. Необходимо рассчитать чистую приведенную стоимость каждой машины и принять решение.

Потоки денежных средств по годам, тыс. р.

Машина	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год
А	– 100	150	131	–
В	– 120	150	131	130

Задание 5.2

Компания принимает решение о вложении 3 500 тыс. р. в проект, приносящий в первый год 2 000 тыс. р. прибыли, во второй год — 1 600 тыс. р., а в третий — 1 200 тыс. р. При альтернативном вложении капитала ежегодный доход составит 10 %. Целесообразен ли этот проект?

Задание 5.3

Первый объект строился в течение двух лет и начал приносить доход с третьего года. Второй объект требует разового вложения капитала и с первого же года начинает приносить прибыль. Альтернативная ставки доходности, доступная данному предприятию, принимаемая в качестве дисконта, равна 10 %.

Выберите лучший проект.

Учетная стоимость инвестиций и доходов, тыс. р.

Показатель	Проект А	Проект Б
1. Инвестиционные затраты	1000	1000
1-й год	500	0
2-й год	500	0

Окончание таблицы

Показатель	Проект А	Проект Б
2. Доходы		
1-й год	0	200
2-й год	0	200
3-й год	500	200
4-й год	380	200
5-й год	120	200
6-й год	160	200
7-й год	30	0

Задание 5.4

Ожидаемые объемы денежных потоков и инвестиций приведены в таблице. Ставка дисконтирования для инвестиций — 15%. Рассчитайте значения NPV и PI проектов. Проанализируйте целесообразность вложения средств в проекты и выберите приоритетный для реализации проект.

Ожидаемые объемы денежных потоков и инвестиций, тыс. р.

Прогнозный период	Проект 1		Проект 2	
	Инвестиции	Денежный поток	Инвестиции	Денежный поток
0-й год	450	–	250	–
1-й год	–	130	150	–
2-й год	–	140	100	200
3-й год	–	150	–	175
4-й год	–	185	–	280

Задание 5.5

Проект, рассчитанный на пятнадцать лет, требует инвестиций в размере 150 000 долл. В первые пять лет никаких денежных потоков не прогнозируется. В следующие 10 лет ежегодный доход составит 50 000 долл.

Следует ли принять этот проект к реализации, если коэффициент дисконтирования равен 15%?

Задание 5.6

Рассчитайте простой и дисконтированный сроки окупаемости инвестиционного проекта (см. таблицу), допуская, что денежный поток проекта в течение года возникает равномерно.

Начальные инвестиции и чистые денежные потоки

Год	Начальные инвестиции и чистые денежные потоки, млн р.
0-й	-1 500
1-й	228
2-й	345
3-й	789

Задание 5.7

Вычислите чистую текущую стоимость (чистый дисконтированный доход) и индекс прибыльности (коэффициент рентабельности) каждого следующего вида инвестиций (см. таблицу), если требуемая альтернативная ставка равна 10 %. Предполагается, что каждый вид инвестиций может потребовать использования одного и того же участка земли. Следовательно, можно осуществить только один из них. Какой?

Элементы денежного потока

Вид инвестиций	Денежный поток, тыс. р.	
	в начальный момент	через год
1	-10 000	+20 000
2	-5 000	+12 000
3	-5 000	+5500
4	-2 000	+5500

Задание 5.8

Сравните проекты по критериям: А — чистый дисконтированный доход и Б — дисконтированный срок окупаемости. Коэффициент дисконтирования принимается равным 13 %.

Сравнение проектов по критериям А и Б, тыс. р.

Критерий	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
А	- 30 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Б	- 15 000	3 500	6 000	8 000	15 000

Задание 5.9

Компания хочет целесообразно приобрести новую технологическую линию. Стоимость ее составляет 10 млн долл.; срок эксплуатации — 5 лет. Износ начисляется методом линейной амортизации. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах, тыс. долл.: 6 900; 7 500; 8 100; 7 000, 5 000. Текущие расходы по годам оцениваются в 2 400 тыс. долл. в первый год эксплуатации линии, а затем с последующим ежегодным их ростом на 3 %. Ставка налога на прибыль составляет 20 %. Руководство компании не считает целесообразным участие в проектах, срок окупаемости которых более 4 лет.

Рассчитайте чистый дисконтированный доход (*NPV*) и рентабельность инноваций (*IC*).

Задание 5.10

Выберите лучший проект, опираясь на данные, представленные в таблице.

Данные о проектах

Показатель	Проект А	Проект Б
Объем инвестиций, тыс. р.	250	180
Продолжительность экономической жизни проекта, лет	5	5
Остаточная стоимость основных средств на конец проекта, тыс. р.	5	10
Денежные потоки по годам, тыс. р.	60, 90, 70, 40, 50	20, 30, 60, 90, 100
Ставка дисконтирования, %	11	11
Продолжительность инвестиций	Единовременно	Единовременно

Кейсы к разделу 5

Кейс 5.1. Претензия на прибыль

Внутри конвенционального канала сбыта мужских костюмов установлены специальным соглашением следующие фиксированные претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения в зависимости от цены, по которой они продают свой товар: производитель — 35 %; оптовый продавец — 15 %; розничный продавец — 10 %. Характеристика рынка — рынок покупателя. Продажная розничная цена на мужской костюм составляет 200 долл. за штуку. Издержки обращения: оптовый продавец — 5 % в цене продажи; розничный продавец — 10 % в цене продажи.

Задание и вопросы к кейсу 5.1

1. На какую прибыль может рассчитывать каждый участник товародвижения при соблюдении всех условий соглашения?
2. Определите пределы себестоимости изготовления каждого мужского костюма.
3. Почему не происходит выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения на развитых рынках?

Задание 5.2. Финансово-экономическое обоснование выбора бизнес-идеи для реализации

Для каждой из двух ранее выбранных бизнес-идей необходимо выполнить шаги 1–5 и сделать вывод о том, какую идею целесообразнее реализовать на практике.

Шаг 1. Обоснование инвестиционных издержек

К инвестиционным издержкам будем относить все расходы, которые потребуются понести, чтобы начать деятельность, связанную с запуском бизнеса. По времени возникновения инвестиционные издержки нужно относить к так называемому подготовительному, или «нулевому», периоду.

Итак, заполняем табл. 5.2.1–5.2.4.

Таблица 5.2.1

Инвестиционные издержки

Инвестиционные издержки	Цена за единицу (покупка + +доставка), р.	Количество, ед.	Сумма, р.
Покупка помещений (производственных, офисных и складских)			
Уставный капитал			
Арендный платеж за помещение до начала запуска деятельности (производственной/торговой и т. д.)			
Расходы на ремонт (строительство)			
Комплект мебели			
Закупка оборудования (табл. 5.2.4)			
Монтаж и наладка			
Компьютерная техника			
Затраты на подбор персонала			
Обучение персонала			
Гос. регистрация и получение разрешительной документации (табл. 5.2.2 и табл. 5.2.3)			
Издержки на первоначальную рекламную стратегию			
Закупка сырья и материалов (перепродаваемых товаров) для первоначального производства/продажи			
и т. д.			
<i>Всего</i>			

Таблица 5.2.2

Стоимость регистрации ООО

Статья расходов	Стоимость, р.
Государственная пошлина на регистрацию	4 000
Нотариальное засвидетельствование подписи заявителя, представляющего документы в регистрационный орган	550
Изготовление и оснастка печати	500
Открытие банковского счета	500–2 000
<i>Нотариальное удостоверение копии учредительных документов</i>	
Устав	550

РАЗДЕЛ 5

Окончание табл. 5.2.2

Статья расходов	Стоимость, р.
Засвидетельствование подлинности подписи на банковской карточке (с каждого лица)	300
<i>Нотариальное засвидетельствование верности копий документов</i>	
Свидетельство ОГРН	100
Свидетельство ИНН	100
Выписка из ЕГРЮЛ	100
<i>Итого</i>	8 200

Таблица 5.2.3

Стоимость регистрации ИП

Статья расходов	Стоимость, р.
Государственная пошлина на регистрацию	800
Нотариальное засвидетельствование подписи заявителя, представляющего документы в регистрационный орган	450
Изготовление и оснастка печати	500
Открытие банковского счета	500–2 000
Засвидетельствование подлинности подписи на банковской карточке (с каждого лица)	300
<i>Нотариальное засвидетельствование верности копий документов</i>	
Свидетельство	100
Выписка из ЕГРИП	100
<i>Итого</i>	4 250

Таблица 5.2.4

Расчет амортизационных отчислений

Вид основных средств	Кол-во, ед.	Стоимость	Амортизационные отчисления	
			годовая норма, %	годовая сумма, р. ¹
1.				
2.				
...				
5.				

¹ Постановление Совмина СССР от 22 октября 1990 г. № 1072 «О единых нормах амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов народного хозяйства СССР».

Дайте обоснование выбора системы налогообложения исходя из следующих вариантов: ОСН, «доходы — 6%», «доходы — расходы», ЕНВД.

Шаг 2. Определение входных денежных потоков

В рамках данного шага выполняем оценку входных денежных потоков от операционной деятельности и заполняем табл. 5.2.5–5.2.6.

Таблица 5.2.5

Прогноз объема продаж продукции в месяц, нат. ед.

Продукция	Объем продаж в течение 1-го года (по месяцам)												2-й год	3-й год	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Продукция 1															
Продукция 2															
Продукция 3															
...															
Продукция N															

Таблица 5.2.6

Выручка от реализации, р.

Показатель	Выручка в течение 1-го года (по месяцам)												2-й год	3-й год	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Итого
Продукция 1															
Объем продаж в месяц, шт.															
Цена реализации, р.															
Выручка П 1 = Объем × × цена реализации															
Продукция 2															
Объем продаж в месяц, шт.															
Цена реализации, р.															
Выручка П 2 = Объем × × цена реализации															

РАЗДЕЛ 5

Окончание табл. 5.2.6

Показатель	Выручка в течение 1-го года (по месяцам)												2-й год	3-й год		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Итого	
Продукция 3																
Объем продаж в месяц, шт.																
Цена реализации, р.																
Выручка П 3 = Объем × × цена реализации																
Продукция N																
Объем продаж в месяц																
Цена реализации, р.																
Выручка N = Объем × цена реализации																
<i>Всего</i>																

Важно!

Необходимо дать обоснование ценовой политики предприятия (обоснование цены и принципа ее формирования).

Далее оцениваем входные денежные потоки от финансовой деятельности. Заполняем табл. 5.2.7.

Таблица 5.2.7

Входные денежные потоки от финансовой деятельности

Показатель	В течение 1-го года (по месяцам)												2-й год	3-й год		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Итого	
Доход от собственных средств (вложенных)																
Кредит (заемные средства)																
Сдача оборудования в лизинг																
<i>Всего</i>																

Шаг 3. Определение выходных денежных потоков

Обосновываем выходные денежные потоки от операционной деятельности. Заполняем табл. 5.2.8–5.2.11.

Таблица 5.2.8

Выходные денежные потоки от операционной деятельности

Текущие (операционные) издержки	В течение 1-го года (по месяцам)												Итого	2-й год	3-й год	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1. Текущие арендные платежи:																
на эксплуатацию помещений																
на эксплуатацию оборудования																
2. На закупку сырья или закупку товаров/услуг																
3. На транспортировку и хранение сырья, товаров																
4. На текущую рекламную стратегию																
5. Издержки, связанные с товарными остатками																
6. На устранение брака, рекламаций																
7. На электроэнергию																
8. На коммунальные платежи																
9. На Интернет и телефон																
10. На зарплату (см. табл. 5.2.9)																
11. На обязательные налоговые платежи и страховые взносы (см. табл. 5.2.10-5.2.11)																
и т. д.																
														<i>Всего</i>		

Таблица 5.2.9

Издержки на заработную плату

Должность	Численность персонала, чел.	Размер заработной платы, р.		Всего за год, р.		
		ежемесячной	годовой	1-й	2-й	3-й
1.						
2.						
...						

Таблица 5.2.10

Размер страховых взносов

Должность	Численность персонала, чел.	Тариф страхового взноса			Итого, р.		
		ПФР — 22 %	ФСС — 2,9 %	ФОМС — 5,1 %	1-й год	2-й год	3-й год
1.							
2.							
...							

Таблица 5.2.11

**Расчет обязательных налоговых отчислений
(бюджетные поступления)**

Доходы	Расходы	Налогооблагаемая база	%	Налоговый платеж на конец года, р.		
				1-го	2-го	3-го

Важно!

Не забудьте учесть амортизационные отчисления.

Далее определяем выходные денежные потоки от финансовой деятельности. Заполняем табл. 5.2.12.

Таблица 5.2.12

**Обоснование выходных денежных потоков
от финансовой деятельности**

Показатель	В течение 1-го года (по месяцам)													2-й год	3-й год	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого			
Возврат процентов по кредиту																
Приобретение оборудования в лизинг																
и т. д.																
<i>Всего</i>																

Шаг 4. Рассчитываем NPV и PI на три года, IRR на первый год и срок окупаемости. Заполняем табл. 5.2.13.

Таблица 5.2.13

**Обоснование движения денежных средств
в течение заданного периода**

Показатель	Подготовительный период	Периоды реализации проекта		
		I	II	III
Денежный поток от инвестиционной деятельности (IC):				
– инвестиционные издержки				
Денежный поток от операционной деятельности:				
+ выручка				
– текущие издержки				
Денежный поток от финансовой деятельности:				
+ финансы				
– финансы				
Cash-Flow = Денежный поток от операционной деятельности + Денежный поток от финансовой деятельности				

Расчет базовых показателей: *NPV*; *PI*; *IRR*; *PP*.

Шаг 5. Компаративный анализ расчетных показателей по каждой бизнес-идее.

Библиографический список к разделу 5

1. *Вяткин В.Н., Гамза В.А., Хэмптон Д.Д.* Финансовые решения в управлении бизнесом: учеб.-практ. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
2. *Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А.* Инвестиционный анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям. М.: Юрайт, 2019.
3. *Нешитой А.С.* Инвестиции: учебник. 9-е изд., перераб. и испр. М.: Дашков и К°, 2018.
4. *Серов В.М., Богомолова Е.А., Моисеенко Н.А.* Инвестиционный анализ: учебник / под общ. ред. В.М. Серова. М.: ИНФРА-М, 2018.
5. *Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р.* Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
6. *Смицких К.В., Терентьева Т.В.* Оценка динамической эффективности развития предпринимательства: монография / науч. ред. А.Г. Шеломенцева. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2018.

Учебное издание

Капустина Лариса Михайловна,
Мыслякова Юлия Геннадьевна

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Учебное пособие

Редактор и корректор
М. В. Баусова

Компьютерная верстка
Н. В. Троицкой

Поз. 68. Подписано в печать 27.11.2019.

Формат 60 × 84 1/16. Гарнитура Minion. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 5,7. Усл. печ. л. 9,0. Печ. л. 9,8. Заказ 142. Тираж 78 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ